



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação

ESCOLA ESTADUAL DE
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - EEEP
ENSINO MÉDIO INTEGRADO À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

TEORIA GERAL
DA ADMINISTRAÇÃO



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria da Educação

Governador

Cid Ferreira Gomes

Vice Governador

Domingos Gomes de Aguiar Filho

Secretária da Educação

Maria Izolda Cella de Arruda Coelho

Secretário Adjunto

Maurício Holanda Maia

Secretário Executivo

Antônio Idilvan de Lima Alencar

Assessora Institucional do Gabinete da Seduc

Cristiane Carvalho Holanda

Coordenadora da Educação Profissional – SEDUC

Andréa Araújo Rocha

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	05
1.1. O que é Administração.....	05
1.2. Perspectivas futuras da Administração.....	06
2 ABORDAGEM CLÁSSICA E NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO.....	08
2.1. Conceitos sobre Administração Científica.....	08
2.2. Primeiro período de Taylor.....	08
2.3. Segundo Período de Taylor.....	08
2.4. Administração como Ciência.....	09
2.5. Organização Racional do Trabalho (ORT).....	10
2.6. Princípios da administração Científica de Taylor.....	10
2.7. Outras ideias de Taylor.....	11
2.8. Princípios da Eficiência de Emerson.....	12
2.9. Princípios básicos de Ford.....	12
2.10. Hugo Münsterberg.....	14
2.11. Administração Clássica.....	14
2.11.1. A Obra de Fayol.....	14
2.11.2. As funções básicas da empresa.....	14
2.11.3. Conceito de Administração por Fayol.....	15
2.11.4. Princípios da administração para Fayol.....	16
2.11.5. Divisão do trabalho e especialização.....	17
2.11.6. Conceito de Linha e Estaff.....	18
2.12. Teoria neoclássica da administração.....	18
2.12.1. Características da Teoria Neoclássica.....	18
2.12.2. Centralização versus descentralização.....	20
2.13. Departamentalização.....	22
2.13.1. Departamentalização por funções.....	22
2.13.2. Departamentalização por produtos ou serviços.....	23
2.13.3. Departamentalização geográfica.....	24
2.13.4. Departamentalização por clientela.....	24
2.13.5. Departamentalização por processo.....	24
2.14. Administração por Objetivos (APO).....	25
2.14.1. Critérios da escolha dos objetivos.....	26
2.14.2. Hierarquia de Objetivos.....	27

3 ABORDAGENS HUMANISTAS E COMPORTAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO.....29

3.1	Relações interpessoais e intergrupais.....	29
3.1.1.	Experiência de Hawthorn.....	30
3.2.	Marketing pessoal.....	32
3.3.	Liderança.....	32
3.3.1.	Administração e Liderança.....	33
3.4.	Teoria da motivação de Maslow.....	34
3.4.1.	Ciclo motivacional.....	34
3.4.2.	Frustração e compensação.....	35
3.4.3.	O moral e a atitude.....	35
3.4.4.	Comunicação.....	35
3.5.	Organização Informal.....	35
3.6.	Dinâmica de grupo.....	36
3.6.1.	As características dos grupos.....	36
3.6.2.	Proatividade.....	37
3.6.3.	Regras para facilitar a comunicação interpessoal.....	37
3.6.4.	Como lidar com pessoas difíceis.....	37
3.7.	Teoria dos Dois Fatores.....	39
3.7.1.	Teoria X e Teoria Y.....	40
3.7.2.	Teoria das decisões.....	42
3.7.3.	Etapas do processo decisório.....	43
3.7.4.	Homem Administrativo.....	45
3.8.	Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).....	45
3.8.1.	Conceito de cultura organizacional.....	46
3.8.2.	Conceito de mudança organizacional.....	48
3.8.3.	Conceito de desenvolvimento.....	49

4 ABORDAGENS BUROCRÁTICAS E ESTRUTURALISTAS DA ADMINISTRAÇÃO.....51

4.1.	Modelo burocrático da Administração.....	51
4.1.1.	Os pressupostos básicos da Teoria Burocrática de Max Weber.....	51
4.1.2.	Características da Burocracia segundo Weber.....	54
4.1.3.	Vantagens da burocracia.....	59
4.1.4.	Racionalidade Burocrática.....	60
4.1.5.	Dilemas da burocracia.....	61
4.1.6.	Disfunções da burocracia.....	62
4.2.	Teoria Estruturalista da Administração.....	65
4.2.1.	Origens do Estruturalismo.....	65
4.2.2.	A sociedade de Organizações.....	66
4.2.3.	As Organizações.....	67
4.2.4.	O homem organizacional.....	67
4.2.5.	Abordagens Múltiplas.....	68

4.2.6. Tipologia das organizações.....	69
4.2.7. Objetivos organizacionais.....	70

5 TEORIAS INTEGRATIVAS: SISTÊMICAS E CONTINGENCIAIS.....7

5.1. Teoria geral dos sistemas.....	72
5.1.1. Características das organizações como sistemas abertos.....	73
5.2. Teoria da Contingência.....	74
5.2.1. Origens da Teoria da Contingência.....	75
5.2.2. Pesquisa de Chandler sobre estratégia e estrutura.....	75
5.2.3. Pesquisa de Burns e Stalker sobre organizações.....	76
5.2.4. Pesquisa de Lawrence e Lorsch sobre o ambiente.....	76
5.2.5. Pesquisa de Joan Woodward sobre tecnologia.....	78

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....79

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1) O que é Administração:

Em uma época de complexidades, mudanças e incertezas como a que atravessamos hoje, a Administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana. Vivemos em uma civilização na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade.

A tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente. Seja nas indústrias, comércio, órgãos públicos, hospitais, escolas ou em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficiência e eficácia com que as pessoas trabalham sempre dependerá daqueles que cuidam da chamada função administrativa.

Peter Drucker, um dos mestres da administração, nos ensina que não existem países desenvolvidos e subdesenvolvidos, e sim países bem e mal administrados. O mesmo ocorre com as empresas. Existem empresas bem e mal geridas.

A tarefa de administrar se aplica a qualquer tipo ou tamanho de organização, seja ela uma grande indústria, uma cadeia de supermercados, uma academia, hospital ou uma empresa de consultoria.

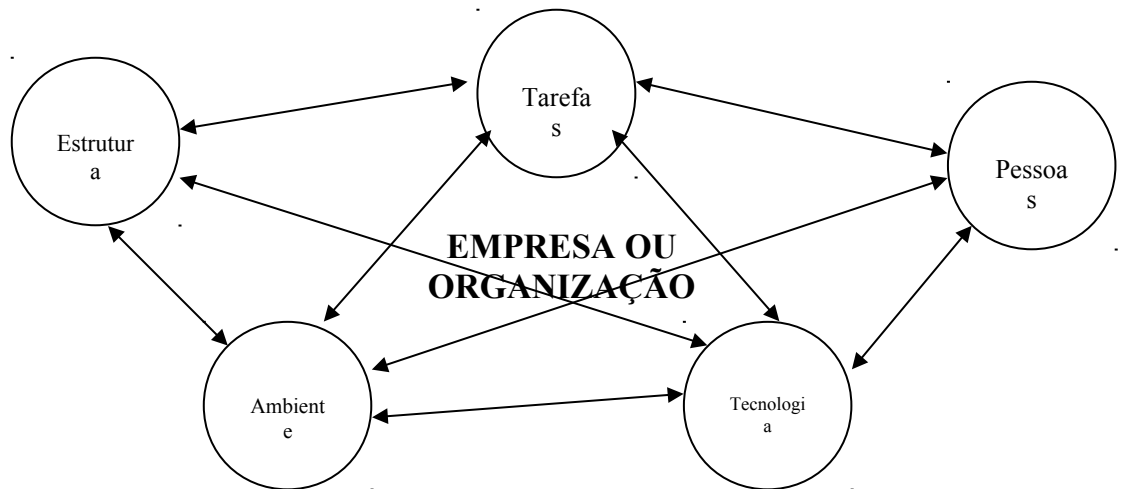
Toda organização, seja ela industrial ou prestadora de serviços, precisa ser administrada para alcançar seus objetivos com a maior eficiência e economia de ação e de recursos.

A palavra *Administração* vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outra pessoa, isto é, aquele que presta um serviço a outro.

Hoje em dia, essa idéia ganhou novos valores. A tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar objetivos da maneira mais adequada à situação.

Em poucas palavras, Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos.

A TGA estuda a Administração das organizações e empresas do ponto de vista da interação e interdependência entre as cinco variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente. Cada um influencia e é influenciado pelo outro.



1.2. Perspectivas Futuras da Administração

Estamos passando por grandes mudanças nas rotinas das empresas. Algumas dessas mudanças são evoluções necessárias devido a mudança do comportamento do ser humano. Vejamos abaixo uma série de fatores que deverão provocar profundos impactos sobre as organizações e empresas:

- ✓ Crescimento de algumas organizações: algumas empresas estão se aliando a outras, formando grandes conglomerados, são as chamadas fusões ou incorporações. Com o crescimento desse tipo de empresa, composta por uma grande quantidade de funcionários, processos e produtos, surgirá uma necessidade de profissionais com uma visão mais ampla de tudo o que ocorre na empresa;
- ✓ Crescimento do número de micros empresas: no Brasil o número de micros e pequenas empresas não pára de crescer. Este segmento já gera cerca de 95% de todos os empregos formais no país. Este é um mercado muito carente de profissionais qualificados, com uma real visão do que é Administração;
- ✓ Concorrência mais forte: À medida que aumentam os mercados e os negócios, crescem também os riscos da atividade empresarial. O produto ou serviço que prove ser superior, ou melhor, será o mais procurado. O desenvolvimento dos produtos ou serviços exigirá maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aperfeiçoamento das tecnologias, dissolução de velhos e criação de novos departamentos, busca incessante de novos mercados e a necessidade de competir com outras organizações, concorrendo com elas para sobreviver e crescer;
- ✓ Sofisticação da tecnologia: Com o uso das telecomunicações, computador e do transporte, as organizações e empresas estão expandindo suas áreas de atuação. A tecnologia introduzirá novos processos e instrumentos que causarão impactos sobre a estrutura e comportamento das organizações;

- ✓ Taxas elevadas de inflação: Os custos de energia, matérias-primas, mão-de-obra e do dinheiro estão se elevando continuamente. A inflação exigirá, cada vez mais, maior eficiência da administração das organizações para que estas possam obter melhores resultados com os recursos disponíveis e programas de redução de custos operacionais;
- ✓ Globalização da economia e internacionalização dos negócios: O esforço de exportação, criação de novas subsidiárias para deitar raízes em outros territórios estrangeiros, é um fenômeno que influenciará as organizações do futuro a sua administração. A globalização faz com que a competição se torne mundial;
- ✓ Visibilidade maior das organizações: Enquanto crescem, as organizações tornam-se competitivas, mais sofisticadas, internacionalizam-se mais e, com isso, aumentam sua influência ambiental, ou seja, as organizações chamam mais atenção do ambiente e do público e passam a ser mais visíveis e percebidas pela opinião pública. A visibilidade da organização – a sua capacidade de chamar a atenção dos outros – pode ocorrer de maneira positiva ou negativa. De qualquer forma, a organização jamais será ignorada pelos outros: consumidores, fornecedores, imprensa, sindicatos, governo, etc., e isso influenciará seu comportamento.

Perguntas e Reflexões:

1. Quais as qualidades necessárias ao administrador moderno, tendo em vista todos esses desafios que irá enfrentar?
2. Qual o objetivo do estudo da Administração?
3. Ao seu ver, qual o maior desafio para o Administrador em seu futuro? Comente sobre isso.

CAPÍTULO 2 – ABORDAGEM CLÁSSICA E NOECLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

2.1) Conceitos sobre Administração Científica:

A abordagem básica da Escola da Administração Científica é a ênfase colocada nas tarefas. O nome *Administração Científica* é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial. Os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da Administração são: a observação e a mensuração.

A Escola da Administração Científica foi iniciada no começo deste século pelo engenheiro americano *Frederick W. Taylor*, considerado o fundador da moderna TGA. Taylor teve inúmeros seguidores, como Ford e Emerson, e provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época. A preocupação original foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

2.2) Primeiro Período de Taylor

Ao lançar seu primeiro livro, *Administração de Oficinas (1903)*, Taylor publica suas primeiras idéias sobre a Administração Científica:

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

2.3) Segundo Período de Taylor

Esta fase corresponde à publicação de seu outro livro, *Princípios da Administração Científica (1911)*, onde conseguiu identificar os principais problemas das empresas da época:

1. Vadiagem sistemática dos operários, que reduzem a produção a cerca de um terço da que seria normal. Existem 3 causas determinantes da vadiagem no trabalho:

- ✓ O engano espalhado entre os trabalhadores de que o maior rendimento do homem e da máquina provoca desemprego de operários;
- ✓ O sistema defeituoso de Administração que força os operários à ociosidade no trabalho;
- ✓ Os métodos ineficientes utilizados nas empresas, com os quais o operário desperdiça grande parte de seu tempo e esforço.

2. Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização;

3. Falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho.

2.4) Administração como Ciência:



Para *Taylor*, a organização e a *Administração* devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: a *Ciência da Administração*. Como pioneiro, o mérito de *Taylor* reside em sua contribuição para encarar sistematicamente o estudo da organização. O fato de ter sido o primeiro a fazer uma análise completa do trabalho, inclusive dos tempos e movimentos, de estabelecer padrões de execução, treinar os operários, especializar o pessoal,

inclusive a direção, instalar uma sala de planejamento, em resumo, assumir uma atitude metódica ao analisar e organizar a unidade fundamental de trabalho, adotando esse critério até o topo da organização, tudo isso eleva *Taylor* a uma altura não comum no campo da organização.

A *Administração Científica* é uma combinação de: "Ciência em lugar de empirismo. Harmonia em vez de discórdia. Cooperação e não individualismo. Rendimento máximo em lugar de produção reduzida. Desenvolvimento de cada homem a fim de alcançar maior eficiência e prosperidade."

Os elementos de aplicação da *Administração Científica* são:

- a) estudo de tempos e padrões de produção;
- b) supervisão funcional;
- c) padronização de máquinas, ferramentas, instrumentos e materiais;
- d) planejamento do desenho de tarefas e cargos;
- e) princípios da exceção;
- f) prêmios de produção pela execução eficiente das tarefas;
- g) definição da rotina de trabalho.

Embora *Taylor* se preocupasse mais com a filosofia – com a essência da idéia – que exige uma revolução mental tanto da parte da direção como da parte

dos operários, a tendência de seus seguidores foi uma preocupação maior com técnicas do que a filosofia da *Administração Científica*.

O principal objetivo da *Administração* é assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. O princípio da máxima prosperidade para o patrão acompanhada da máxima prosperidade para o empregado deve ser os dois fins principais da Administração. Assim, deve haver uma *identidade de interesses entre empregados e empregadores*.

ESTUDO DE CASO-1: As Dificuldades de Roberto

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

2.5) Organização Racional do Trabalho (ORT)

Taylor verificou que os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio da observação dos companheiros vizinhos. Notou que isso levava a diferentes métodos para fazer a mesma tarefa e uma grande variedade de instrumentos e ferramentas diferentes em cada operação.

Com a Administração Científica ocorre uma repartição da responsabilidade: a *administração* (gerência) fica com o *planejamento* (estudo do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho) e a *supervisão* (assistência contínua ao trabalhador durante a produção) enquanto o trabalhador fica somente com a execução do trabalho.

A *organização racional do trabalho* se fundamenta em:

1. Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos;
2. Estudo da fadiga humana;
3. Divisão do trabalho e especialização do operário;
4. Desenho de cargos e de tarefas;
5. Incentivos salariais e prêmios de produção;
6. Condições ambientais de trabalho, como iluminação, conforto etc.;
7. Padronização de métodos e de máquinas;
8. Supervisão funcional.

2.6) Princípios da Administração Científica de Taylor

Para *Taylor*, a gerência deve seguir quatro princípios a saber:

☐ Princípio de planejamento: Substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e atuação empírica-prática, por métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência, através do planejamento do método de trabalho;

☐ Princípio de preparo: Selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Preparar também máquinas e equipamentos através do arranjo físico e disposição racional das ferramentas e materiais;

☐ Princípio do controle: Controlar o trabalho para se certificar de que este está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores para que a execução seja a melhor possível;

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

2.7) Outras idéias de Taylor

Além dos quatro princípios explícitos que vimos agora, Taylor divulgou e defendeu diversas outras idéias muito importantes, e muitas praticadas até hoje:

1. Estudar o trabalho dos operários, decompondo em seus movimentos elementares e cronometrando para, após uma análise cuidadosa, eliminar ou reduzir os movimentos inúteis e racionalizar os movimentos úteis;
2. Estudar cada trabalho antes de fixar o modo como deverá ser executado;
3. Selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com as tarefas que serão atribuídas;
4. Dar aos trabalhadores instruções técnicas sobre o modo de trabalhar, ou seja, treiná-los adequadamente;
5. Separar as funções de preparo e as de execução, com atribuições precisas e delimitadas;
6. Especializar e treinar os trabalhadores, tanto no preparo e no controle do trabalho quanto em sua execução;
7. Preparar a produção, ou seja, planejá-la e estabelecer prêmios e incentivos para quando forem atingidos os padrões estabelecidos e prêmios e incentivos maiores para quando os padrões forem ultrapassados;
8. Padronizar utensílios, materiais, maquinário, equipamento e métodos e processos de trabalho a serem utilizados;
9. Dividir proporcionalmente (entre a empresa, acionistas, trabalhadores e consumidores) as vantagens resultantes do aumento da produção proporcionado pela racionalização;

10. Controlar a execução do trabalho, para mantê-lo nos níveis desejados, aperfeiçoá-lo, corrigi-lo e premiá-lo;
11. Classificar de forma prática e simples os equipamentos, processos e materiais a serem empregados ou produzidos, de forma a facilitar seu uso.

2.8) Princípios de Eficiência de Emerson

Harrington Emerson (1853-1931) foi um engenheiro que simplificou os métodos de trabalho. Popularizou a Administração Científica e desenvolveu os primeiros trabalhos sobre seleção e treinamento de empregados. Os princípios de rendimento preconizados por Emerson são:

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

ESTUDO DE CASO-2: Expansão da Novaes Peças

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

2.9) Princípios Básicos de Ford



Ford Motor Co.

Sua idéia: popularizar um produto antes artesanal e destinado a milionários, ou seja, vender carros a preços populares, com assistência técnica garantida,

Provavelmente, o mais conhecido de todos os precursores da Administração Científica, Henry Ford (1863-1947) iniciou sua vida como mecânico. Projetou um modelo de carro e em 1899 fundou sua primeira fábrica de automóveis, que logo depois foi fechada. Sem desanimar, fundou, em 1903, a

revolucionando a estratégia comercial da época. Entre 1905 e 1910 Ford promoveu a grande inovação do século XX: a produção em massa.

Embora não tenha inventado o automóvel nem mesmo a linha de montagem, Ford inovou na organização do trabalho: a produção de maior número de produtos acabados com a maior garantia de qualidade e pelo menor custo possível.

E esta inovação teve maior impacto sobre a maneira de viver do homem do que muitas das maiores invenções do passado da humanidade. Em 1913 já fabricava 800 carros por dia. Em 1914, repartiu com seus empregados uma parte do controle acionário da empresa. Estabeleceu o salário mínimo de cinco dólares por dia e jornada diária de oito horas, quando na época, a jornada variava entre dez e doze horas. Em 1926, já tinha 88 fábricas e empregava 150.000 pessoas, fabricando 2.000.000 de carros por ano. Utilizou um sistema de final acabado, além da concentração horizontal através de uma cadeia de distribuição comercial por meio de agências próprias. Ford fez uma das maiores fortunas do mundo graças ao constante aperfeiçoamento de seus métodos e processos de trabalho.

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

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

Ford adotou três princípios básicos, a saber:

1. Princípio de intensificação: Diminuir o tempo de duração, com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
2. Princípio de economicidade: Consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação, fazendo com que o automóvel fosse pago à empresa antes de vencido o prazo de pagamento da matéria-prima adquirida e dos salários. A velocidade de produção deve ser rápida: "o minério sai da mina no sábado e é entregue sob a forma de um carro, ao consumidor, na terça-feira, à tarde".
3. Princípio de produtividade: Aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. O operário ganha mais e o empresário tem maior produção. O esquema se caracteriza pela aceleração da produção por meio de um trabalho ritmado, coordenado e econômico.

2.10) Hugo Münsterberg

Nasceu em [1 de junho](#) de [1863](#) — [Alemanha](#), [16 de dezembro](#) de [1916](#)) foi quem estabeleceu as bases e justificativas da [psicologia industrial](#) na [administração científica](#). Munsterberg relacionou as habilidades dos novos empregados com as demandas de trabalho da organização.

- A psicologia de Munstreberg e a eficiência industrial estavam diretamente ligadas às propostas de Taylor e resumiam-se em 3 pontos principais:

1. o melhor homem.
2. o melhor trabalho.
3. o melhor resultado.

- No trabalho a psicologia da época se apoiava em dois aspectos fundamentais:

1. análise e adaptação do trabalho ao trabalhador.
2. análise e adaptação do trabalhador ao trabalho.

Foi também um filósofo do cinema. Considerado o pai espiritual de muitas das correntes da [teoria do cinema](#). Deu ênfase em um espectador ativo, que preencha as lacunas do cinema por meio de investimentos intelectuais e emocionais, antecipando assim, posteriores teorias da espetatorialidade. Antecipou a "[teoria da recepção](#)" quando explorou o entendimento de que os filmes produzem eventos mentais, não estão apenas na [celulóide](#) mas na mente daquele que a utiliza.

2.11) Administração Classica

2.11.1 A Obra de Fayol

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

2.11.2 As Funções Básicas da Empresa

Fayol salienta que toda empresa apresenta seis funções, a saber:

1. *Funções técnicas*, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa.
2. *Funções comerciais*, relacionadas com a compra, venda e permutação.
3. *Funções financeiras*, relacionadas com a procura e gerência de capitais.

4. *Funções de segurança*, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.
5. *Funções contábeis*, relacionada com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
6. *Funções administrativas*, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam a sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

Alega *Fayol* que “nenhuma das cinco *funções* essenciais precedentes tem o encargo de formular o programa de ação geral da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os atos. Essas atribuições constituem outra *função*, designada pelo nome de Administração”.

A visão de *Fayol* sobre as funções básicas da empresa está ultrapassada. Hoje, as funções recebem o nome de área de administração geral; as funções técnicas recebem o nome de área de produção, manufatura ou operações; as funções comerciais, de área de vendas/marketing. As funções de segurança passaram para o nível mais baixo. E, finalmente, surgiu a área de recursos humanos ou gestão de pessoas.

2.11.3 Conceito de Administração por Fayol

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

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

Estes são os *elementos da Administração* que constituem o chamado *processo administrativo*: são localizáveis no trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da empresa. Em outros termos, tanto o diretor, o gerente, o chefe, como o supervisor – cada qual em seu respectivo nível – desempenham de atividades de *previsão, organização, comando, coordenação e controle*, como atividades administrativas essenciais.

Assim, as funções universais da Administração são:

1. *Previsão*: Envolve a avaliação do futuro e o provisionamento em função dele.
2. *Organização*: Proporciona todas as coisas úteis o funcionamento da empresa e pode ser dividida em organização material e organização social.
3. *Comando*: Leva a organização a funcionar. Seu objetivo é alcançar o máximo retorno de todos os empregados no interesse dos aspectos globais.
4. *Coordenação*: Harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando seu trabalho e sucesso. Ela sincroniza coisas e ações em suas proporções certas e adapta os meios aos fins.

5. Controle: Consiste na verificação para certificar se todas as coisas ocorrem em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar as fraquezas e os erros no sentido de retificá-los e prevenir a recorrência.

2.11.4 Princípios da Administração para Fayol



A Administração – como toda ciência – deve se basear em leis ou em princípios. *Fayol* tentou também definir os “princípios gerais” de *Administração*, sistematizando-os muito bem,, embora sem muita originalidade, porquanto os coletou de diversos autores de sua época. *Fayol* adota a denominação *princípio*, afastando dela qualquer idéia de rigidez, porquanto nada existe de rígido ou de absoluto em matéria administrativa. Tudo em *Administração* é questão de medida, de ponderação e de bom senso. Tais *princípios*, portanto, são maleáveis e adaptam-se a qualquer circunstância, tempo ou lugar.

Os 14 Princípios Gerais da Administração, segundo *Fayol*, são:

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

12. Estabilidade do pessoal: A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para empresa.

13. Iniciativa: A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.

14. Espírito de equipe: A harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

2.11.5 Divisão do Trabalho e Especialização

A organização se caracteriza por uma *divisão do trabalho* claramente definida. "A *divisão do trabalho* constitui a base da organização; na verdade, é a própria razão da organização." A *divisão do trabalho* conduz à *especialização* e à *diferenciação* das tarefas, ou seja, à *heterogeneidade*.

A idéia básica era a de que as organizações com maior *divisão do trabalho* seriam mais eficientes do que aquelas com pouca divisão do trabalho. Enquanto a *Administração Científica* se preocupava com a divisão do trabalho no nível operário, fragmentando tarefas, a *Teoria Clássica* se preocupava com a divisão no nível dos órgãos que compõem a organização, isso é, com os departamentos, divisões, seções, unidades etc.

Para a Teoria Clássica, a divisão do trabalho pode dar-se em duas direções, a saber:

a) Verticalmente: Segundo os níveis de *autoridade e responsabilidade*, definindo os diferentes escalões da organização que detêm diferentes níveis de autoridade. Esta aumenta à medida que se sobe na hierarquia da organização. É a hierarquia que define a graduação das responsabilidades, conforme os diferentes graus de autoridade. Em toda organização deve haver uma escala hierárquica de autoridade (princípio escalar);

b) Horizontalmente: Segundo os diferentes tipos de atividades da organização. Em um mesmo nível hierárquico, cada departamento ou seção passa a ser responsável por uma atividade específica e própria.

A divisão do trabalho no sentido horizontal que assegura união e equilíbrio é chamada *departamentalização*: refere-se à especialização horizontal da organização. A homogeneidade na organização é obtida quando são reunidos, na mesma unidade, todos os que estiverem executando o mesmo trabalho, pelo mesmo processo, para a mesma clientela, no mesmo lugar.

Qualquer um desses quatro fatores – *função, processo, clientela, localização* – proporciona respectivamente departamentalização por função, por processo, por clientela ou por localização geográfica.

2.11.6 Conceito de Linha e Staff

Fayol se preocupou muito com a chamada "Organização Linear", que constitui um dos tipos mais simples de organização. A organização linear se baseia nos princípios de:

- a) Unidade de Comando ou supervisão única: Um indivíduo possui apenas um chefe;
- b) Unidade de Direção: Todos os planos se integram a planos maiores que conduzam os objetivos da organização;
- c) Centralização da Autoridade: toda a autoridade máxima de uma organização deve estar centralizada no topo;
- d) Cadeia escalar: a autoridade deve estar disposta em uma hierarquia;

Essa organização linear apresenta uma forma piramidal. Nela ocorre a supervisão linear, baseada na unidade de comando e que é o oposto à supervisão funcional de Taylor. Na organização linear os órgãos de linha, ou seja, os órgãos que compõem a organização seguem rigidamente o princípio escalar (autoridade de comando). Porém, para que os órgãos de linha possam executar suas atividades especializadas, tornam-se necessários órgãos prestadores de serviço especializados, como assessoria, recomendações, conselhos, e outros. Esses não obedecem ao conceito de princípio escalar nem possuem autoridade de comando. Tais serviços e assessorias não podem ser impostos obrigatoriamente aos órgãos de linha, mas simplesmente oferecidos. Sua autoridade - chamada de autoridade de staff - é simplesmente autoridade de especialista e não autoridade de comando.

2.12) Teoria Neoclássica da Administração

2.12.1 Características da Teoria Neoclássica

As principais características da *Teoria Neoclássica* são as seguintes:

1. Ênfase na prática da administração;
2. Reafirmação dos postulados clássicos;
3. Ênfase nos princípios gerais de administração;
4. Ênfase nos objetivos e nos resultados.

1. Ênfase na prática da Administração:

A Teoria Neoclássica caracteriza-se por uma forte ênfase nos aspectos práticos da Administração através da busca de resultados concretos, apesar de não ter desvinculado dos conceitos teóricos da Administração.

Os autores práticos procuram desenvolver os seus conceitos de forma prática e utilizável, visando principalmente à ação administrativa. A teoria somente tem valor quando operacionalizada na prática.

2. Reafirmação dos postulados clássicos:

Os neoclássicos pretendem colocar as coisas em seus devidos lugares. E, para tanto, retomam grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica, redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as contingências da época atual, dando-lhe uma configuração mais ampla e flexível.

A estrutura da organização linear, funcional, as relações de assessoria, o problema da autoridade e responsabilidade, a departamentalização e toda uma avalanche de conceitos clássicos são realinhados dentro da nova abordagem neoclássica.

3. Ênfase nos Princípios Gerais de Administração:

Os neoclássicos estabelecem normas de comportamento administrativo. Os princípios de Administração que os clássicos utilizavam como "leis" científicas são retomados pelos neoclássicos como critérios elásticos para a busca de soluções administrativas práticas.

O estudo da Administração para alguns autores baseia-se na apresentação e discussão de princípios gerais de como planejar, organizar, dirigir, controlar, etc. Os administradores são essenciais a toda organização dinâmica e bem-sucedida, pois devem planejar, organizar, dirigir e controlar as operações do negócio.

Qualquer que seja a organização - indústria, governo, Igreja, exército, supermercado, banco ou escola - , apesar das diferentes atividades envolvidas, os problemas administrativos de selecionar gerentes e pessoas, de estabelecer planos e diretrizes, avaliar resultados do desempenho e coordenar e controlar as operações para o alcance dos objetivos desejados são comuns a todas as organizações.

4. Ênfase nos Objetivos e Resultados:

Toda organização existe, não para si mesma, mas sim para alcançar *objetivos* e produzir *resultados*. É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada.

Daí a ênfase colocada nos objetivos organizacionais e nos resultados pretendidos, como meio de avaliar o desempenho das organizações. Os *objetivos* são valores visados ou *resultados* desejados pela organização. A organização espera alcançá-los por meio de sua operação eficiente. Se esta operação falha, os *objetivos* ou *resultados* são alcançados parcialmente ou simplesmente frustrados. São is *objetivos* que justificam a existência e operação de uma organização. Um dos melhores produtos da *Teoria Neoclássica* é a chamada *Administração por Objetivos (APO)*, de que falaremos depois.

Os 11 Princípios de Administração mais comuns:

Quanto a Objetivos:

1. Os objetivos da empresa e de seus departamentos devem ser claramente definidos e estabelecidos por escrito.

Quanto a Atividades:

2. As responsabilidades atribuídas a uma posição devem ser limitadas aos desempenhos de sua função.

3. As funções devem ser designadas para os departamentos na base da homogeneidade no sentido de alcançar a operação mais eficiente e econômica.

Quanto a Autoridade:

4. Deve haver linhas claras de autoridade descendo do topo até a base da organização e responsabilidade da base ao topo.

5. A responsabilidade e a autoridade de cada posição devem ser claramente definidas por escrito.

6. A responsabilidade deve ser acompanhada de correspondente autoridade.

7. Autoridade para tomar ou iniciar ação deve ser delegada o mais próximo possível da cena de ação.

8. O número de níveis de autoridade deve ser o mínimo possível.

Quanto a Relações:

9. Há um número limite de pessoas que pode ser eficientemente supervisionado por um gerente.

10. Cada pessoa deve reportar-se a apenas um único gerente na organização.

11. A responsabilidade da autoridade mais elevada para com os atos de seus subordinados é absoluta.

2.12.2 Centralização versus descentralização

Características da Centralização: A centralização enfatiza as relações escalares, isto é, a cadeia de comando. A organização é desenhada dentro da idéia de que o indivíduo no topo possui a mais alta autoridade e que a autoridade dos demais indivíduos é escalada para baixo, de acordo com sua posição relativa no organograma.

Vantagens da Centralização:

A centralização foi valorizada devido às seguintes vantagens:

1. As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa.
2. Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos.
3. As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais.
4. A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.
5. Certas funções – como compras e tesouraria – permitem maior especialização e vantagens com a centralização.

Desvantagens da Centralização:

Todavia, a centralização tem suas desvantagens, como:

1. As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias.
2. Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
3. As linhas de comunicação da cadeia escalar provocam demoras e maior custo operacional.
4. As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões.

Características da Descentralização:

A descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização. A tendência moderna é no intuito de descentralizar para proporcionar melhor utilização dos recursos humanos. O grau de descentralização é tanto maior quanto:

1. Mais decisões são tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia administrativa;
2. Mais importantes forem as decisões tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia administrativa;
3. Menor for a supervisão sobre a decisão tomada. Ocorre a descentralização quando nenhuma supervisão ou controle direto é feito ao tomar-se uma decisão. A descentralização significa relativa autonomia e independência para tomar decisões.

Vantagens da Descentralização:

A descentralização permite que as decisões sejam tomadas pelas unidades situadas nos níveis mais baixos da organização, proporcionando um considerável aumento de eficiência. As vantagens que a descentralização pode proporcionar são:

1. Os gerentes ficam mais próximos do ponto onde se devem tomar as decisões. A descentralização corta os atrasos nas decisões causadas pelas consultas à matriz

ou aos supervisores distantes. As pessoas que vivem os problemas são as mais indicadas para resolvê-los no local, economizando tempo e dinheiro;

2. Aumenta a eficiência e motivação, aproveitando melhor o tempo e amplidão dos funcionários, evitando que fujam à responsabilidade, por ser mais fácil recorrer à matriz ou ao chefe;

3. Melhora a qualidade das decisões à medida que seu volume e complexidade se reduzem, aliviando os chefes principais do excesso de trabalho decisório. Os altos funcionários podem concentra-se nas decisões de maior importância, deixando as menores decisões para os níveis mais baixos;

4. Reduz a quantidade de papel do pessoal dos escritórios centrais e os gastos receptivos. Além disso, ganha-se tempo: toma-se na hora uma decisão que levaria vários dias para ser comunicada;

5. Permite a formação de executivos locais ou regionais mais motivados e mais conscientes dos seus resultados operacionais. A estrutura descentralizada produz gerentes gerais em vez de simples especialistas.

Desvantagens da Descentralização:

A descentralização tem suas limitações e traz certas desvantagens, a saber:

1. Falta de uniformidade das decisões;
2. Insuficiente aproveitamento dos especialistas;
3. Falta de equipe apropriada ou de funcionários no campo de atividades.

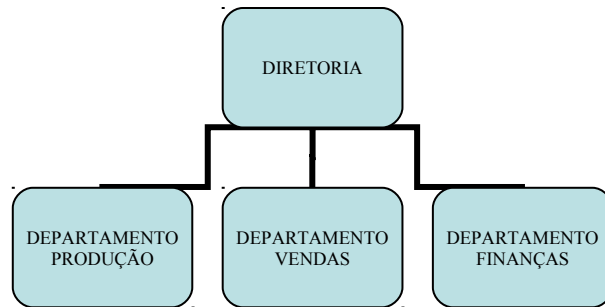
2.13) Departamentalização

A departamentalização é um meio para se obter homogeneidade de tarefas em cada órgão. Para *Gulick*, essa homogeneidade é possível quando se reúne na mesma unidade, todos aqueles que estivessem executando "o mesmo trabalho, pelo mesmo processo, para a mesma clientela, no mesmo lugar". Os principais tipos de departamentalização são:

1. Por Funções;
2. Por Produtos ou Serviços;
3. Por Localização geográfica;
4. Por Clientes;
5. Por Fases do processo (ou processamento);
6. Por Projetos.

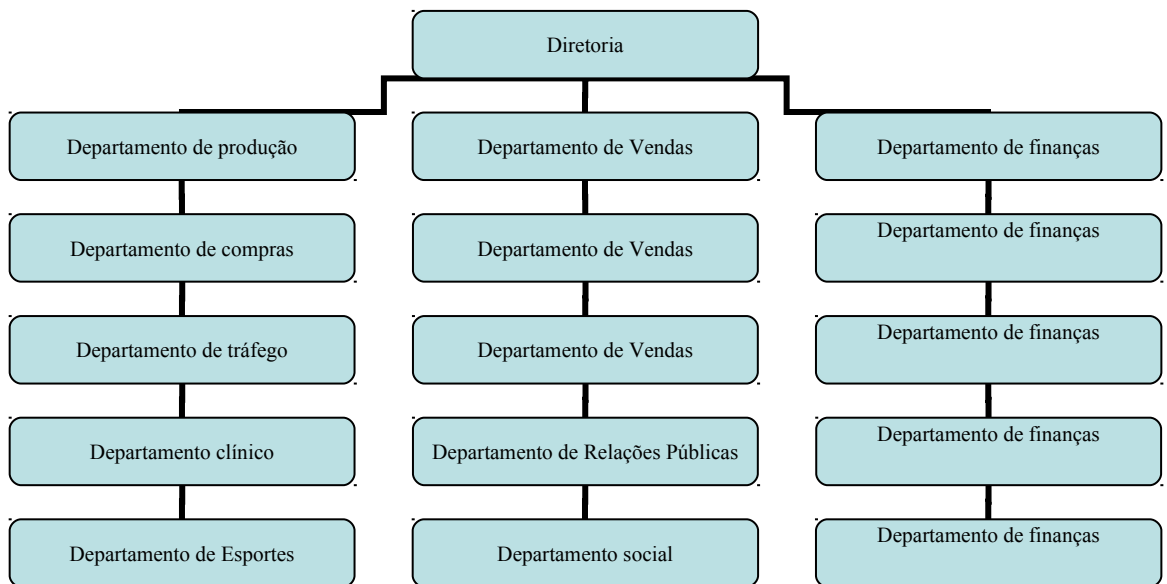
2.13.1 Departamentalização por Funções

Também denominada departamentalização funcional, consiste no agrupamento das atividades e tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas dentro da empresa.



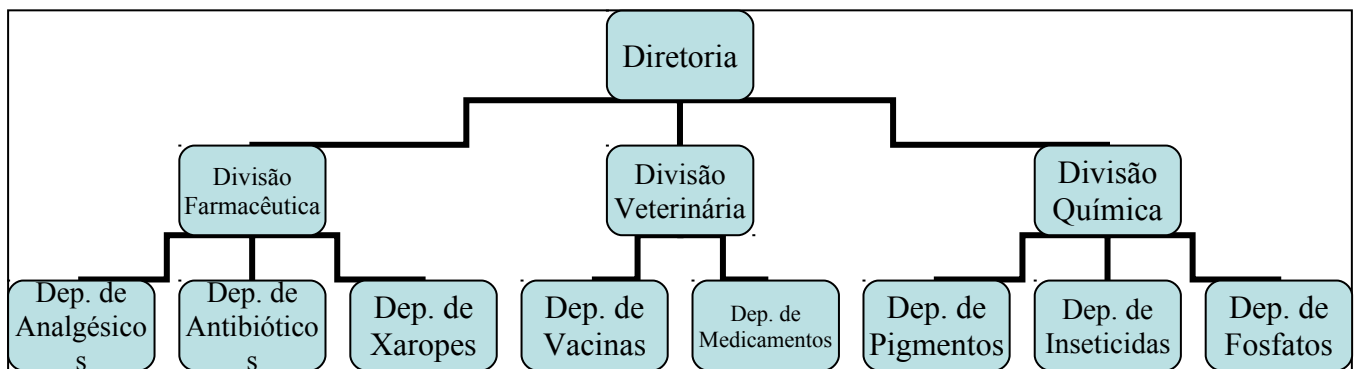
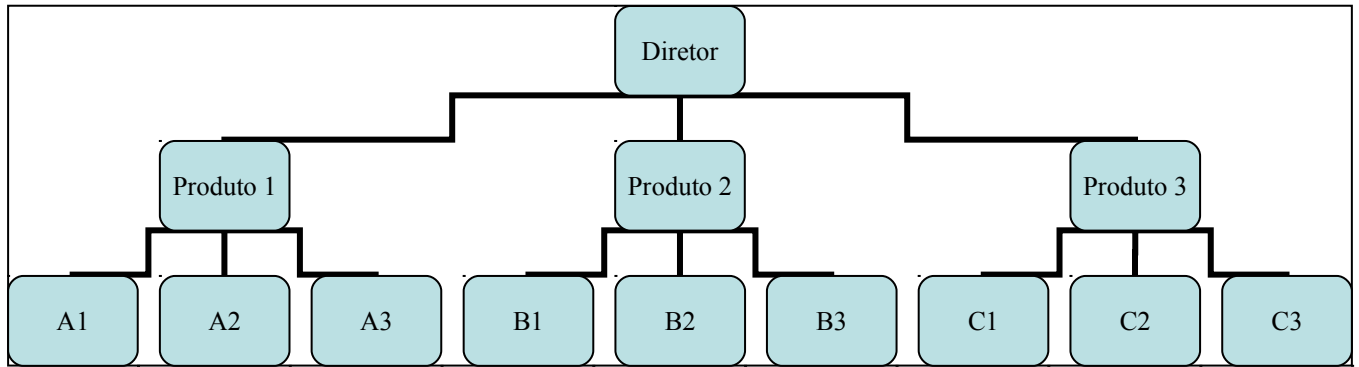
A divisão do trabalho faz com que a organização se departamentalize de acordo com o critério de semelhança de funções, em atividades agrupadas e identificadas pela mesma classificação funcional, como produção, vendas e finanças.

Mas nem todas as empresas usam a mesma nomenclatura, como produção, vendas e finanças. Outros departamentos podem ser criados, de acordo com as características de cada empresa. Vejamos alguns exemplos:



2.13.2 Departamentalização por Produtos ou Serviços

Envolve diferenciação e agrupamento de atividades de acordo com o resultado da organização, isto é, de acordo com o produto ou serviço realizado. Se o propósito da organização é produzir quatro produtos, as atividades A, B, C e D, requeridas para cada produto, deverão ser agrupadas em cada departamento por produto, como a seguir:

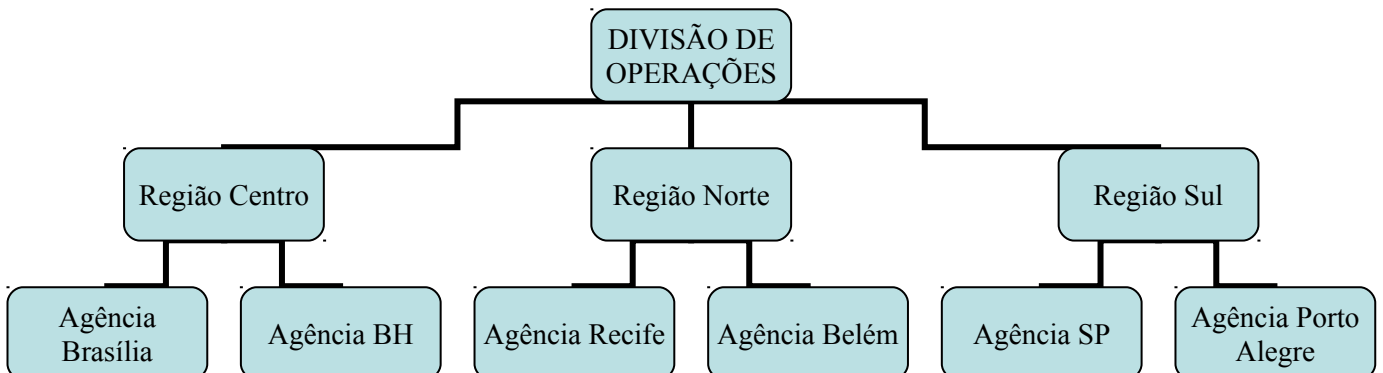


2.13.3 Departamentalização Geográfica:

É denominada departamentalização territorial ou regional ou por localização geográfica. Requer diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela empresa.

Assim, as funções e os produtos/serviços (sejam similares ou não) deverão ser agrupados na base de interesses geográficos.

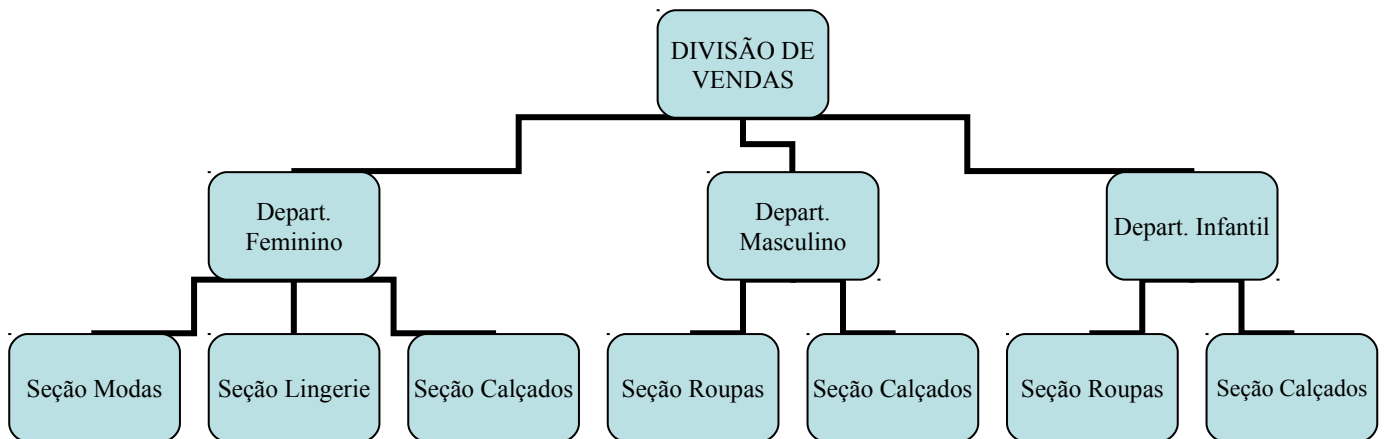
É mais indicada para a área de produção (operações) e de vendas, sendo pouco utilizada pela área financeira, que nem sempre permite descentralização.



2.13.4 Departamentalização por Clientela

Envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoa ou pessoas para quem o trabalho é executado. As características dos clientes – como idade, sexo, nível sócio-econômico, tipo de consumidor, etc. – constituem a base para esse tipo de departamentalização.

Reflete o interesse pelo consumidor do produto ou serviço oferecido pela organização. É um critério importante, quando a organização lida com diferentes classes de clientes com diferentes necessidades e características.



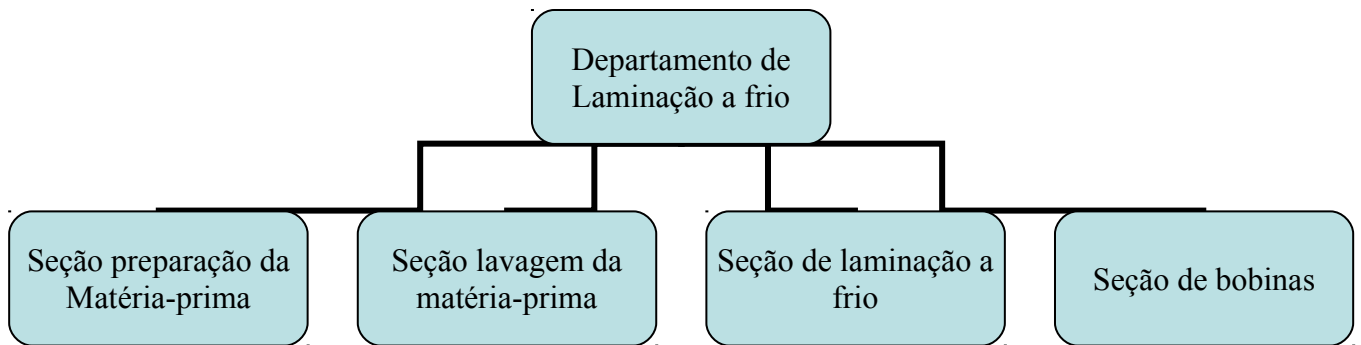
2.13.5 Departamentalização por Processo:

Também conhecida como departamentalização por fases do processo ou por processamento ou ainda por equipamento. É frequentemente utilizada nas empresas industriais nos níveis mais baixos da estrutura organizacional das áreas produtivas ou de operações. A diferenciação e o agrupamento se fazem por meio de seqüência do processo produtivo ou operacional ou, ainda, por meio de arranjo e disposição racional do equipamento utilizado.

É o processo de produção dos bens ou serviços que determina a estratégia de diferenciação e agrupamento.

Processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas.

O processo é entendido como uma série de atividades que fornecem valor a um cliente. O cliente do processo não é necessariamente um cliente externo da empresa. Ele pode estar dentro da empresa. É o chamado cliente interno.



2.14) Administração por Objetivos (APO)

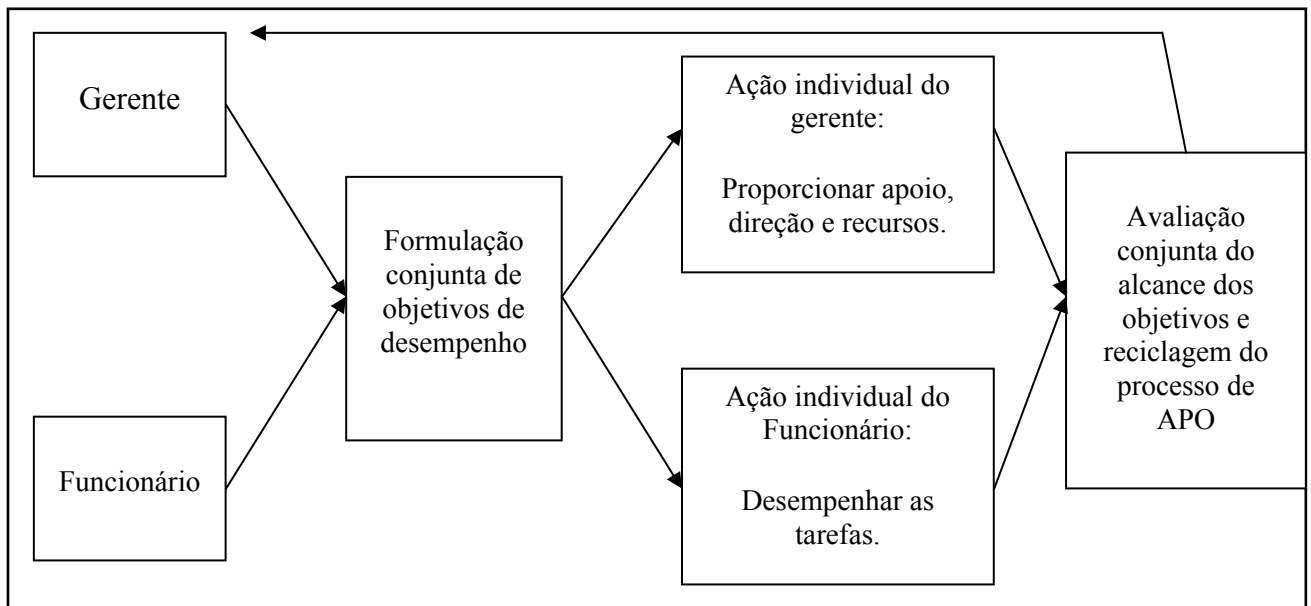
A APO é um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam objetivos como guias para sua atividade.

A APO é um método no qual as metas são definidas em conjunto pelo gerente e subordinado, as responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados, que passam a constituir os padrões de desempenho sob os quais ambos serão avaliados.

Analisando o resultado final, o desempenho do gerente e do subordinado podem ser objetivamente avaliados e os resultados alcançados são comparados com os resultados esperados.

A APO funciona como uma abordagem amigável, democrática e participativa. Ela serve como base para os novos esquemas de avaliação do desempenho humano, remuneração flexível e, sobretudo, para a compatibilização entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas. Dentro dessa concepção, a APO trabalha dentro do seguinte esquema:

1. Gerente e subordinado se reúnem, discutem, negociam e em conjunto formulam os objetivos de desempenho para o subordinado. Objetivos, metas e resultados são negociados entre ambos. A formulação de objetivos é consensual e participativa.
2. A partir daí, o gerente se compromete a proporcionar apoio, direção e recursos para que o subordinado possa trabalhar eficazmente orientado para o alcance de objetivos. O gerente cobra resultados e garante os meios e recursos (treinamento, habilidades, equipamentos etc.) para que o subordinado possa alcançá-los.
3. O subordinado passa a trabalhar para desempenhar metas e cobra os meios e recursos necessários para alcançar os objetivos.
4. Periodicamente, gerente e subordinado se reúnem para uma avaliação conjunta dos resultados e do alcance dos objetivos.
5. A partir da avaliação conjunta, há uma reciclagem do processo: os objetivos são reavaliados ou redimensionados, bem como os meios e recursos necessários.



A APO apresenta as seguintes características:

- ☐ Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e o seu superior;
- ☐ Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou cargo;
- ☐ Interligação entre os vários objetivos departamentais;
- ☐ Ênfase na mensuração e no controle dos resultados;
- ☐ Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos;
- ☐ Participação atuante das gerências;
- ☐ Apoio intensivo do staff.

2.14.1 Critérios de Escolha dos Objetivos

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

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

- ι) O objetivo deve representar uma tarefa suficiente para todo o exercício fiscal da empresa.
- φ) O objetivo deve estar ligado ao plano de lucros da empresa, que deve ser, para alguns autores, o objetivo último.

Os objetivos mais comuns são os seguintes:

- a) Posição competitiva no mercado.
- b) Inovação e criatividade nos produtos.
- c) Produtividade, eficiência e qualidade.
- d) Aplicação rentável dos recursos físicos e financeiros.
- e) Qualidade da administração e desenvolvimento dos funcionários.
- f) Responsabilidade pública e social da empresa.
- g) Satisfação do cliente.
- h) Competitividade no cenário globalizado.

2.14.2 Hierarquia de Objetivos:

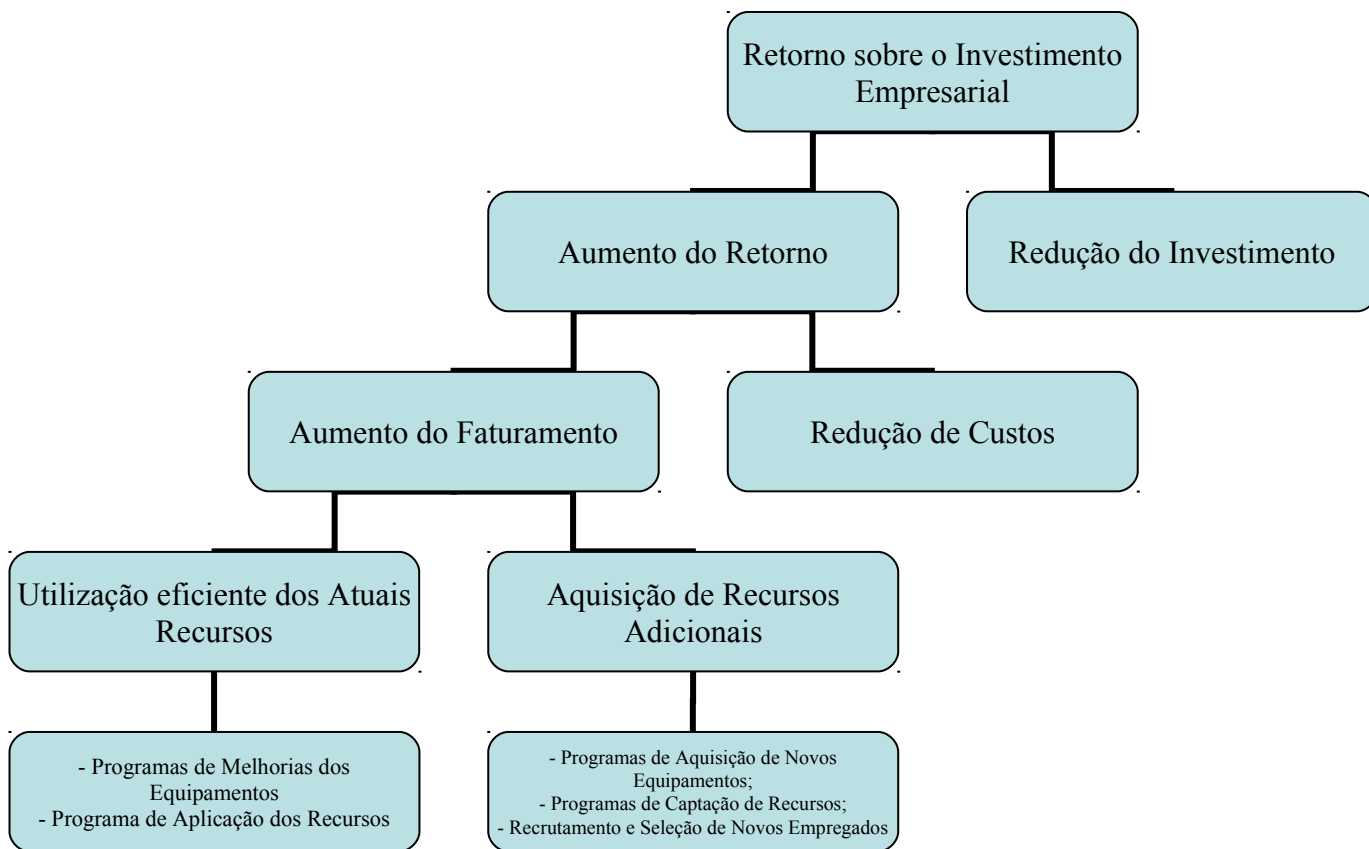
Como as organizações perseguem vários objetivos, surge o problema de quais são os objetivos mais importantes e prioritários. Os objetivos precisam ser escalonados em uma ordem gradativa de importância ou de prioridade, em uma hierarquia de objetivos, em função de sua contribuição à organização como um todo.

Cada organização tem a sua hierarquia de objetivos. Os objetivos organizacionais estão acima dos objetivos departamentais e estes acima dos objetivos operacionais.

Assim, existem três níveis de objetivos: estratégicos, táticos e operacionais.

- a) Objetivos estratégicos: São os chamados objetivos organizacionais, ou seja, objetivos amplos e que abrangem a organização como uma totalidade. Suas características básicas são: globalidade e longo prazo.
- b) Objetivos táticos: São os chamados objetivos departamentais, ou seja, objetivos referentes a cada departamento da organização. Suas características básicas são: ligação com cada departamento e médio prazo.
- c) Objetivos operacionais: São os objetivos referentes a cada atividade ou tarefa. Suas características básicas são: detalhamento e curto prazo.

Exemplo:



Vamos Praticar?

Joseleto sempre trabalhara em empresas tradicionais, nas quais o seu cargo e as responsabilidades eram simplesmente definidas pela direção no 1º dia de trabalho, e nunca mudaram. Agora que acabara de ingressar na Metrópolis, uma empresa inovadora e avançada, Joseleto foi chamado pelo seu diretor para traçarem juntos os objetivos e metas que deveriam alcançar. Isso soava estranho aos seus ouvidos. Nunca havia ouvido nada a respeito de objetivos. O diretor foi logo dizendo que a empresa adota a APO. O que você contaria sobre APO a Joseleto se estivesse no lugar do diretor?

CAPÍTULO 3 – ABORDAGENS HUMANÍSTICAS E COMPORTAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO

3.1) Relações Interpessoais e Intergrupais

Relacionamento Interpessoal – Competência para administrar relacionamentos e criar redes. Capacidade de encontrar pontos em comum e cultivar afinidades. Envolve habilidade de comunicação e cooperação.

- ✓ Você não terá uma segunda chance de causar uma primeira boa impressão.
- Rapport – É a empatia construída. Igualar, ajustar, acompanhar, espelhar. Semelhanças geram conforto, segurança. É entrar na dança e não bater de frente. Após estabelecido o rapport, o grupo o seguirá para onde for.
- ✓ Cada funcionário é a imagem viva da empresa. A postura, roupa, voz, linguajar, olhar – indicam ao cliente como é a empresa. E não estamos falando só do departamento de vendas!

Auto Conhecimento – Capacidade de reconhecer e compreender estados de espírito, emoções, bem como, o efeito desses aspectos sobre as outras pessoas;

- ✓ Características: Auto-confiança, auto-avaliação realista, capacidade de rir de se mesmo.

Auto Controle – Capacidade de controlar ou redimensionar impulsos e estados de espírito perturbadores. Propensão a pensar antes de agir.

- ✓ Características: Confiança e integridade; Bem estar mesmo em situações de pressão; Abertura a mudanças.

Auto-Motivação – Paixão pelo trabalho, por motivos que vão além do dinheiro e do status. Propensão a perseguir objetivos com energia e persistência.

- ✓ Características: Forte impulso para atingir metas; Otimismo diante do fracasso; Comprometimento com a empresa.

Os 10 mandamentos do Relacionamento Interpessoal
1. Respeitar o próximo como ser humano;
2. Saber ouvir e deixar falar;
3. Controlar as reações agressivas;
4. Respeitar as lideranças;
5. Procurar conhecer melhor os membros do seu grupo;
6. Evitar tomar a responsabilidade atribuída a outro;
7. Procurar a causa das suas antipatias;
8. Estar sempre sorridente;
9. Definir bem o sentido das palavras, para evitar mal entendidos;
10. Ser humilde nas discussões (o outro pode ter razão).

3.1.1 Experiência da Hawthorne

A experiência de Hawthorne foi realizada, entre 1927 e 1932 por George Elton Mayo e seus colaboradores em uma fábrica da Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro Hawthorne e tinha como objetivo inicial conduzir experimentos relacionando a luminosidade no ambiente de trabalho com a eficiência dos operários, medida pela produção. Com os primeiros resultados, a pesquisa logo se estendeu ao estudo da fadiga, dos acidentes de trabalho, da rotação do pessoal e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos operários. Foi verificado pelos pesquisadores que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica.

A partir daí, eles tentaram eliminar ou neutralizar o fator psicológico, então estranho e impertinente, motivo pelo qual a experiência se prolongou até 1932, quando foi suspensa devido à crise de 1929. A fábrica da Western Electric Company, já desenvolvia uma política de pessoal voltada para o bem estar dos seus operários e com a experiência pretendia, não o aumento da produção, mas sim, conhecer melhor os seus empregados. A experiência se desenvolveu em quatro fases, vistas à seguir:

- **Primeira Fase:** Na primeira fase da experiência, pretendia-se verificar o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários. Para isso, tomou-se dois grupos de operários em salas diferentes, que faziam o mesmo trabalho, em condições idênticas sendo um grupo experimental ou de referência, que trabalhava sob luz variável e o outro grupo, o de controle, que trabalhava sob a mesma iluminação o tempo todo. Para surpresa dos pesquisadores, não foi encontrada uma relação entre as duas variáveis, (iluminação e rendimento dos operários) mas sim a existência de outras variáveis como o fator psicológico. Baseados em suas suposições pessoais, os operários se julgaram na obrigação de produzir mais quando a iluminação aumentava, já quando diminuía a iluminação o mesmo ocorria com a produção. A prova de que as suposições pessoais (fatores psicológicos) é que influenciavam a produção, veio quando os pesquisadores trocaram as lâmpadas por outras de mesma potência (fazendo os operários crerem que a intensidade variava) e o rendimento variava de acordo com a luminosidade que os operários supunham trabalhar.
- **Segunda Fase:** A Segunda fase da experiência iniciou em abril de 1927, com 6 moças de nível médio constituindo o grupo de experimental ou de referência separadas do restante do departamento apenas por uma divisória de madeira. O restante do departamento constituía o grupo de controle, que continuava trabalhando nas mesmas condições. A pesquisa foi dividida em doze períodos experimentais, onde foram observadas as variações de rendimentos decorrentes das inovações a que eram submetidas o grupo de referência. As moças

participantes da experiência eram informadas das inovações a que seriam submetidas (aumento de salários, intervalos de descanso de diversas durações, redução de jornada de trabalho, etc), bem como dos objetivos da pesquisa e dos resultados alcançados. Nos dozes períodos experimentais a produção apresentou pequenas mudanças, fazendo com que ao final não se tivesse os resultados esperados. O que se pode notar é que novamente aparecia um fator que não podia ser explicado somente pelas condições de trabalho e que já havia aparecido na experiência sobre iluminação. As conclusões a que os pesquisadores chegaram foram que: grupo trabalhava com maior liberdade e menor ansiedade. Havia um ambiente amistoso e sem pressões. Não havia temor ao supervisor. Houve um desenvolvimento social do grupo experimental. grupo desenvolveu liderança e objetivos comuns.

- **Terceira Fase:** Baseados nas conclusões de fase anterior em que as moças do grupo de referência tinham atitudes diferentes das do grupo de controle, os pesquisadores foram se afastando do estudo das melhores condições físicas de trabalho e passaram a estudar as relações humanas, pois a empresa apesar da sua política de pessoal aberta, pouco sabia sobre os fatores determinantes das atitudes das operárias em relação à supervisão, aos equipamentos de trabalho e a própria empresa. A partir de setembro de 1928 iniciou-se o programa de entrevistas, no setor de inspeção, seguindo-se no de operações e mais tarde nos demais setores de fábrica. A empresa através do programa de entrevistas pretendia obter maiores conhecimentos sobre as atitudes e sentimentos dos trabalhadores, bem como receber sugestões que pudessem ser aproveitados. Em fevereiro de 1929, devido a boa aceitação do programa, foi criada a Divisão de Pesquisas Industriais para absorver e ampliar o programa de pesquisa. Das 40.000 empregados da fábrica, entre 1928 e 1930 foram entrevistados cerca de 21.000. O sistema de entrevista em 1931 sofreu uma alteração, isto é, passou-se a adotar a técnica da entrevista não diretiva na qual o operário se expressava livremente sem que o entrevistador interferisse ou estabelecesse um roteiro prévio. Nesta etapa, em que os trabalhadores foram entrevistados, revelou-se a existência de uma organização informal dos mesmos, com vistas a se protegerem do que julgavam ameaças da Administração ao seu bem estar. Quarta Fase A Quarta fase iniciou-se em novembro de 1931 e durou até maio de 1932, tendo como objetivo analisar a organização informal dos operários. Para isso foi formado um grupo experimental, composto de nove soldados, nove operadores e dois inspetores, sendo que eles eram observados por um pesquisador e entrevistados esporadicamente por outro, e seu pagamento era baseado na produção do grupo. Os pesquisadores notaram que os operários, após atingirem uma produção que julgavam ser a ideal, reduziam o ritmo de trabalho, informavam a sua produção de forma a deixar o excesso de um dia para compensar a falta em outro, em caso de excesso solicitavam pagamento. Basicamente o que observaram os pesquisadores, foi uma solidariedade grupal e uma uniformidade de sentimentos dos operários. Esta experiência foi suspensa em 1932, devido a crise de 1929, porém a Quarta fase permitiu o estudo das relações entre a organização formal de fábrica e a organização informal das operários.

Conclusão da Experiência O nível de produção é determinado pela integração social e não pela capacidade física dos operários. O comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo (agem como parte do grupo). O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais (agem de modo a obter recompensas sociais ou a não obter sanções sociais). A empresa passou a ser vista como um conjunto de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal. A existência de grupos sociais que se mantêm em constante interação social dentro da empresa. O moral do trabalhador é influenciado pelo conteúdo e pela natureza do trabalho. Os elementos emocionais e mesmo irracionais passam a merecer uma maior atenção.ferramenta email marketing

3.2) Marketing Pessoal

Instrumento para que você se mostre ao mercado como um produto que deve ser comprado e valorizado. Ninguém comprará seu talento e competência se não descobrir que você os tem.

Entre dois candidatos a uma vaga de emprego ou promoção na carreira, certamente a escolha será ao de melhor imagem, trato e apresentação.

- ✓ Conjunto de atitudes e comportamentos.
- ✓ Conduzem a vida pessoal e profissional para o sucesso.
- ✓ Por meio de qualidades e habilidades inatas ou adquiridas do indivíduo.
- ✓ Aperfeiçoadas, promoverão comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos.
- ✓ O grande desafio do Marketing é criar marcas fortes que vão ao encontro das necessidades e desejos dos consumidores e, por essa via, possam aspirar uma vida longa.
- ✓ Se assim acontece com os produtos e serviços, da mesma forma acontece com as pessoas.
- ✓ Praticar Marketing Pessoal no seu dia-a-dia não deve ser um esforço fingido, mas algo que flui espontaneamente.
- ✓ É o "eu interior" em harmonia com o "eu exterior".
- ✓ É preciso ter em mente, porém, que para causar uma boa impressão você deve evitar atitudes artificiais, que traem a si próprio e depõem contra a sua integridade.
- ✓ Use certas regras de comportamento que sirvam ao bem comum.

3.3) Liderança

Liderança é a arte de **comandar pessoas**, atraindo seguidores e **influenciando** de forma positiva mentalidades e comportamentos.

A liderança pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir forçosamente um cargo de liderança. É um tipo de liderança informal. Quando um líder é eleito por uma organização e passa a assumir um cargo de autoridade, exerce uma liderança formal.

Um líder é uma pessoa que dirige ou aglutina um grupo, podendo estar inserido no contexto de indústria, no exército, etc. Não existe um único tipo de líder, mas vários, em função das características do grupo (unidade de combate, equipe de trabalho, grupo de adolescentes). O líder proporciona a coesão necessária para realizar os objetivos do grupo. Um líder eficaz sabe como motivar os elementos do seu grupo ou equipe.

Novas abordagens sobre o tema defendem que a liderança é um comportamento que pode ser exercitado e aperfeiçoado. As habilidades de um líder envolvem carisma, paciência, respeito, disciplina e, principalmente, a capacidade de influenciar os subordinados.

Tipos ou estilos de liderança

Os três estilos clássicos de liderança, que definem a relação entre o líder e os seus seguidores, são: Autocrática, Democrática e Liberal (ou *Laissez-faire*).

Liderança Autocrática: É um tipo de liderança autoritária, na qual o líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo. O líder não ouve a opinião do grupo.

Liderança Democrática: O líder estimula a participação do grupo e orienta as tarefas. É um tipo de liderança participativa, em que as decisões são tomadas após debate e em conjunto.

Liderança Liberal: Há liberdade e total confiança no grupo. As decisões são delegadas e a participação do líder é limitada.

Liderança na Organização

Em uma organização, a liderança é um tema de fundamental importância, pois está relacionado com o sucesso ou o fracasso, com conseguir ou não atingir os objetivos definidos. Principalmente no contexto empresarial ou de uma organização, é importante saber fazer a distinção entre líder e chefe. Um chefe tem a autoridade para mandar e exigir obediência dos elementos do grupo porque muitas vezes se considera superior a eles. Um bom líder aponta a direção para o sucesso, exercendo disciplina, paciência, compromisso, respeito e humildade.

3.3.1 Administração e Liderança

Na década de 1920, quando a noção de organização já estava sacramentada pela teoria clássica, Ordway Tead começou a popularizar, nos Estados Unidos, a administração sem a preocupação estritamente científica. Inicialmente, procurou desvendar a psicologia do operário ao mostrar a relação existente entre as ambições e os temores dos operários e a sua realidade no trabalho. A seguir, tentou mostrar que a compreensão do comportamento administrativo deve partir do conhecimento da natureza humana.

Para Tead, a administração é um conjunto de atividades próprias de certos indivíduos que têm a missão de ordenar, encaminhar e facilitar os esforços coletivos de um grupo de pessoas reunidas em uma entidade, para a realização de objetivos previamente definidos. O administrador é, para Tead, um profissional e um educador, pois seu papel na influência do pessoal exige uma contínua e intensa atividade educativa.

Tead preocupou-se bastante em conceituar a liderança, bem como estudar os processos de influência do líder sobre os subordinados. Para Tead, o líder é um agente moral e, principalmente, o símbolo da democracia dentro da organização. "A administração democrática é a direção e visão global de uma organização que garante que:

- A escolha dos objetivos seja compartilhada pelo conjunto;
- Exista o sentimento de liberdade e vontade de colaborar com melhor esforço criador;
- Haja liderança pessoal estimulante;
- "E, como consequência lógica, o resultado total engrandeça as finalidades da organização".

O sucesso da organização depende de que os subordinados aceitem os objetivos a serem alcançados. Alguns objetivos têm maior apelo e aceitação do que outros. Para Tead, os objetivos que geralmente a organização pretende alcançar são:

- a) Legais, estatutários ou regulamentais.
- b) Funcionais, como fornecimento de produto ou serviço ao consumidor.
- c) Técnicos, isto é, relacionados com os processos e equipamentos.
- d) Lucrativos.
- e) Pessoais e Públicos.

A formulação dos objetivos da organização pode ser feita de três maneiras típicas:

- a) O objetivo é formulado pelo grupo em atividade e o chefe é escolhido como sendo a pessoa que dirigirá a sua realização;
- b) O objetivo é formulado parcialmente pelo grupo e o chefe tem oportunidade de aumentá-lo e enriquecê-lo.
- c) O chefe formula e dirige o objetivo em virtude de sua capacidade em aliciar outras pessoas para a consecução do mesmo.

3.4) Teoria da Motivação de Maslow

Maslow procurou compreender e explicar o que energiza dirige e sustenta o comportamento humano. Para ele, o comportamento é motivado por necessidades a que ele.

Deu o nome de necessidades fundamentais. Tais necessidades são baseadas em dois agrupamentos: deficiência e crescimento. As necessidades de deficiência são as fisiológicas, as de segurança, de afeto e as de estima, enquanto que as



necessidades de crescimento são àquelas relacionadas ao autodesenvolvimento e auto-realização dos seres humanos.

Figura10 – Hierarquia das Necessidades – Pirâmide Motivacional Fonte: Chiavenato, 1994.

3.4.1 - Ciclo Motivacional

A partir da Teoria das Relações Humanas, todo o acervo de teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a ser aplicado na empresa. Verificou-se que todo 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 determinadas necessidades. Daí o conceito de ciclo motivacional.

3.4.2 - Frustração e Compensação

Toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento, porém, quando uma necessidade não é satisfeita em algum tempo razoável, ela passa a ser motivo de frustração.

A frustração pode gerar reações generalizadas como: desorganização do comportamento, agressividade, reações emocionais, alienação e apatia.

3.4.3 - O Moral e A Atitude

O moral é uma decorrência do estado motivacional, uma atitude mental provocada pela satisfação ou não-satisfação das necessidades dos indivíduos. Como o moral está intimamente relacionado com o estado motivacional, à medida que as necessidades dos indivíduos são satisfeitas pela organização, ocorre uma elevação do moral, enquanto que à medida que as necessidades dos indivíduos são frustradas pela organização ocorre um rebaixamento do moral. O moral elevado é acompanhado por uma atitude de interesse, identificação, aceitação fácil, entusiasmo e impulso em relação ao trabalho. Por outro lado, o moral baixo é acompanhado por uma atitude de desinteresse, negação, rejeição, pessimismo e apatia com relação ao trabalho.

3.4.4 - Comunicação

Comunicação é a troca de informação entre indivíduos, por isso constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e a envia na forma de sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um determinado canal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta o seu significado.

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

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

Estes dois propósitos, em conjunto, promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho nas tarefas.

3.5) - Organização Informal

Existem padrões encontrados na empresa que não aparecem no organograma, como amizades e antagonismos, indivíduos que se identificam com outros, grupos que se afastam de outros e uma grande variedade de relações no trabalho ou fora dele e que constituem a chamada organização informal. Essa organização informal desenvolve-se baseada na interação imposta e determinada pela organização formal. Os padrões informais de relações são extremamente diversos quanto à forma, conteúdo e duração e mostram que nem sempre a organização social de uma empresa corresponde exatamente ao seu organograma.

3.6) - Dinâmica de Grupo

O grupo não é apenas um conjunto de pessoas. O grupo é um certo número de pessoas que interagem umas com as outras e que se percebem psicologicamente como membros de um grupo. Os membros de um grupo comunicam entre si de maneira direta e face a face, razão pela qual cada membro influencia e é influenciado pelos outros membros do grupo. O grupo apresenta as seguintes características:

- a) Um objetivo comum;
- b) Uma estrutura dinâmica de comunicação;
- c) Uma coesão interna.

Dinâmica de grupo é a "soma de interesses" dos componentes do grupo e que pode ser "ativada" por meio de estímulos e motivações, no sentido de maior harmonia e frequência do relacionamento. As relações existentes entre os membros de um grupo recebem o nome de relações intrínsecas, por outro lado, as relações extrínsecas são as relações que o grupo ou membros do grupo mantêm com os outros grupos ou pessoas.

O grupo formado por um número menor de pessoas tende a desfrutar um moral mais elevado do que os grupos formados por muitos indivíduos, nos quais todos fazem o mesmo serviço e têm dificuldade de se comunicar e se identificar com os colegas.

3.6.1 - As Características dos Grupos

Os grupos se caracterizam pelas relações humanas entre seus membros. Saber lidar com pessoas, individualmente ou em grupos passou a ser um dos maiores problemas da empresa, no sentido de obter maior rendimento de mão-de-obra, dentro do máximo de satisfação e do mínimo de desgaste. O administrador de empresa deve, de um lado, ser capaz de criar condições para que sua empresa atinja da melhor forma seus objetivos e, de outro lado, que o seu pessoal atinja os seus objetivos individuais.

Cabe ao administrador, em todos os níveis de supervisão, aprender a influenciar e a orientar o sentido das relações entre os indivíduos na empresa e propiciar um clima positivo e favorável às boas relações humanas, para que a empresa possa realizar as suas funções principais. Um programa de relações humanas tem por objetivo fomentar a cooperação eficaz entre todos os membros de uma comunidade de trabalho.

3.6.2 Proatividade

Pro (do grego pró) – Movimento para diante, posição em frente, a favor de. Atividade (do latim activitate) – Qualidade ou estado de ativo, ação, energia, força, vigor, vivacidade. Proatividade é fazer com que as coisas aconteçam. Em realidade, é todo o ser humano que sabe comprometer-se com o que faz e quer fazê-lo cada vez melhor, porque se encontra em um permanente crescimento pessoal. Capaz de levar adiante projetos e trabalhos diversos com perseverança, vontade e decisão.

- ✓ Uma pessoa reativa enxerga um problema para cada resposta.
- ✓ Uma pessoa proativa sempre enxerga uma resposta para cada problema.
- ✓ Uma pessoa reativa diz: "Pode ser possível, mas é difícil."
- ✓ Uma pessoa proativa diz: "Pode ser difícil, mas é possível."

Seja Proativo!!



3.6.3 Regras para facilitar a Comunicação Interpessoal

- ✓ Mantenha contato visual sem exagerar.

- ✓ Mantenha uma atitude atenta e calma.
- ✓ Se o silêncio se tornar embaraçoso para o outro, procure reformular a última coisa que você disse para que ele possa retornar o “fio da meada”.
- ✓ Depois de fazer uma pergunta, é importante silenciar.
- ✓ Nunca interrompa para retificar o que o outro está dizendo.
- ✓ Abstenha-se de julgamento em uma comunicação.
- ✓ Admita que o outro tenha seus valores, crenças ou idéias diferentes das suas.
- ✓ Crie condições para que o outro possa expressar suas idéias, sentimentos, valores e atitudes. Isto não significa que você deva concordar com as posturas do outro, apenas compreendê-las e aceitá-las.

3.6.4 Como lidar com pessoas difíceis (mas que é obrigado a conviver)



Às vezes você tem vontade de mandar acorrentar o seu chefe chato numa montanha para um urubu lhe devorar o fígado? No trabalho, tem que aturar gente que só fica enrolando, enrolando e nunca decide nada? Já está cansado de ouvir dos “frentes frias” de plantão “não vai dar certo” ou “não tenho nada a ver com isso”? A úlcera ataca só de ouvir a voz do “sabe-tudo” do escritório, que parece que vive testando a sua paciência?

Pois é. Ninguém está imune a conviver com gente insuportável. “Esse pessoal pode tornar sua vida estressante e desagradável, impedindo-o de alcançar metas importantes”, dizem os médicos americanos.

Veja alguns conselhos para lidar com essa turminha difícil de engolir:

1. Em primeiro lugar, pare de perder tempo reclamando. Ficar sofrendo e praguejando porque o outro não muda não ajuda em nada. Ao contrário, as frustrações e divergências tendem a piorar, o que pode acabar comprometendo seu moral e sua produtividade.
2. Tente mudar de opinião sobre quem você não suporta. É difícil, sem dúvida. Mas talvez a tal criatura não seja assim tão intragável quanto você imagina. Respire fundo e procure ver o que ela tem de bom. Ouça-a de verdade. Aproxime-se dela. Ao mudar seu comportamento, a figura também aprenderá novas formas de agir com você.
3. Enfatize as semelhanças. Para se relacionar bem (ou menos mal) com alguém cujo santo não bate com o seu, o primeiro passo é encontrar alguma afinidade, algum interesse comum. Com certeza você já se viu conversando com alguém e de repente descobriu que as diferenças e as distâncias iam diminuindo.
4. Você quer ser ouvido e compreendido? Pois então trate, antes, de ouvir e compreender. Dê ao fulano abertura para ele falar o que quiser – sem fazer cara de tédio, é óbvio. Ao saber o que ele pensa e sente, a probabilidade de também querer escutar o que você tem a dizer aumenta consideravelmente.

5. Esclareça. Ao ouvir o que a pessoa quer falar, demonstre interesse. Como? Fazendo perguntas que exijam mais que um grunhido como resposta, bem entendido: "Do que está falando?", "A que está se referindo?", "Onde aconteceu?", "Quando?", "Como?". A capacidade de fazer perguntas certas é fundamental para obter as respostas que você quer.
6. Seja Franco. Muito mais eficiente do que se supõe, a melhor política para se conseguir o melhor das pessoas é estabelecer com elas um diálogo honesto e construtivo. Mas antes procure criar um clima de confiança e harmonia. Ou o tempo pode fechar...
7. Não perca a cabeça. Todo mundo sabe que quando um não quer, dois não brigam. Sim, arme-se de paciência. Durante uma conversa ou uma reunião, quanto mais você discordar, mais iminente será a briga. Posicione-se, mas refreie os impulsos de levar a coisa para o lado pessoal. Não se queime à toa...
8. Às vezes, a melhor opção é capitular. Nem todos os problemas têm solução, e alguns deles simplesmente não compensam resolver. Se a situação está insustentável, se tudo o que faz ou diz só piora as coisas e você acredita que a situação degradingou mesmo, lembre-se de que a prudência vale mais que a coragem. Fique na sua. Ou desista de vez.

Refleta...

1. Antes de tomar uma decisão importante para você e para a empresa, procure escutar diferentes pontos de vista dos colegas.
2. Aprenda a negociar perguntando e obtendo o máximo de informações antes de apresentar seus argumentos ou idéias.
3. Aprenda a ser claro e objetivo em sua comunicação, falando mais com menor uso de palavras e tempo.
4. Desenvolva sua capacidade de persuasão, procurando sempre entender o ponto de vista de seu interlocutor e encontrando nele um ponto de partida para apresentar o seu.
5. Esteja pronto a buscar consenso entre seus colegas, abrindo mão da defesa de idéias ou posturas que sejam irrelevantes para o caso em questão.
6. Esteja pronto a acatar sugestões, mesmo as que parecerem ruins. Você está recebendo uma consultoria grátis.
7. Procure aprender o significado real da empatia, colocando-se no lugar de seus colegas, procurando sentir o que sentem e pensar como pensam.
8. Procure elogiar, motivar e encorajar seus colegas. Pessoas elogiadas e encorajadas saem da defensiva e passam a se relacionar melhor.
9. Seja ético, respeite as pessoas e construa credibilidade. Ninguém gosta de se relacionar com pessoas falsas, desonestas ou sem opinião.
10. Seja pontual, cumpra sua palavra e seus compromissos e evite ao máximo decepcionar aqueles que estão observando sua atuação.

3.7) Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos dois fatores foi formulada e desenvolvida por Frederick Herzberg, a partir de entrevistas feitas com 200 engenheiros e contadores da indústria de Pittsburgh. Estas procuravam identificar quais as consequências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, visando a determinar os fatores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que os fizeram sentir-se infelizes na situação de trabalho.

Fatores Higiênicos: Ou fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham os regulamentos internos, etc.

São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que cercam o indivíduo. Contudo, de acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

Fatores Motivacionais: Ou fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autoreavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Os estudos de Herzberg levaram a conclusão que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam satisfação estão relacionados a própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la.

Por outro lado, constatou-se que os fatores causadores de insatisfação são fatores ambientais, isto é, externos à tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho executado e finalmente o próprio salário.

3.7.1 Teoria X e Teoria Y

McGregor¹⁰ compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y).

a. Teoria X

É a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, a saber:

- As pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza: elas evitam o trabalho ou trabalham o mínimo possível, em troca de recompensas salariais ou materiais.
- Falta-lhes ambição: não gostam de assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas e sentir-se seguras nessa dependência. O homem é basicamente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização.
- A sua própria natureza leva-as a resistir às mudanças, pois procuram sua segurança e pretendem não assumir riscos que as ponham em perigo.
- A sua dependência torna-as incapazes de autocontrole e autodisciplina: elas precisam ser dirigidas e controladas pela administração.

Essas concepções e premissas a respeito da natureza humana formam a Teoria X, que reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista o alcance dos objetivos da organização. As pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção.

Para a Teoria X, a administração caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- A administração deve promover a organização dos recursos da empresa (dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas) no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos. A administração é um processo de dirigir os esforços das pessoas, incentivá-las, controlar suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da empresa.
- Sem essa intervenção ativa por parte da administração, as pessoas seriam passivas em relação às necessidades da empresa, ou mesmo resistiriam a elas. As pessoas devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas: as suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em função dos objetivos da empresa.
- Como as pessoas são motivadas por incentivos econômicos (salários), a empresa deve utilizar a remuneração como um meio de recompensa (para o bom trabalhador) ou de punição (para o empregado que não se dedique suficientemente à realização de sua tarefa).

A Teoria X representa o típico estilo de administração da Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber em diferentes estágios da teoria administrativa: bitolamento da iniciativa individual, aprisionamento da criatividade, estreitamento da atividade profissional por meio do método e da rotina de trabalho. A Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Quando um administrador impõe arbitrariamente e

de cima para baixo um esquema de trabalho e passa a controlar o comportamento dos subordinados, ele estará fazendo Teoria X. O fato de ele impor autocrática ou suavemente não faz diferença: ambas são maneiras diferentes de se fazer Teoria X. A própria Teoria das Relações Humanas, em seu caráter demagógico e manipulativo, também é uma forma suave, macia e enganosa de se fazer Teoria X.

b. Teoria Y

É a moderna concepção de administração de acordo com a Teoria Comportamental. A Teoria Y baseia-se em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana, a saber:

- As pessoas não têm desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de certas condições, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e recompensa (quando é voluntariamente desempenhado) ou uma fonte de punição (quando é evitado sempre que possível). A aplicação do esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar.
- As pessoas não são, por sua natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da empresa: elas podem tornar-se assim, como resultado de sua experiência negativa em outras empresas.
- As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades. O funcionário deve exercitar autodireção e autocontrole a serviço dos objetivos que lhe são confiados pela empresa. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter a dedicação e esforço de alcançar os objetivos empresariais.
- O homem médio aprende sob certas condições a aceitar, mas também a procurar responsabilidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a preocupação exagerada com a segurança pessoal são consequências da experiência insatisfatória de cada pessoa, e não uma característica humana inerente a todas as pessoas. Tal comportamento não é causa: é efeito de experiência negativa em alguma empresa.
- A capacidade de alto grau de imaginação e de criatividade na solução de problemas empresariais é amplamente - e não escassamente - distribuída entre as pessoas. Na vida moderna, as potencialidades intelectuais das pessoas são apenas parcialmente utilizadas.

Em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a Teoria Y mostra um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

A administração segundo a Teoria Y caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa, todos esses fatores estão presentes nas pessoas. Eles não são criados nas pessoas pela

administração. É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si mesmas, essas características.

• A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação através dos quais as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa. A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é a administração por meio de controles externos impostos às pessoas, a Teoria Y é a administração por objetivos que realça a iniciativa individual. As duas teorias são opostas entre si. Em oposição à Teoria X, McGregor aponta a Teoria Y, segundo a qual administrar é um processo de criar oportunidades e liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento das pessoas. No longo período de predomínio da Teoria X, as pessoas acostumaram-se a ser dirigidas, controladas e manipuladas pelas empresas e a encontrar fora do trabalho as satisfações para suas necessidades pessoais de auto-realização. A Teoria Y é aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseado em medidas inovadoras e humanistas, a saber:

a. *Descentralização das decisões e delegação de responsabilidades.* A fim de permitir liberdade

3.7.2 Teoria das Decisões

Decisão é o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir. Toda decisão envolve seis elementos:

1. **Tomador de decisão.** É a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação.
2. **Objetivos.** São os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
3. **Preferências.** São os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
4. **Estratégia.** É o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos. O curso de ação é o caminho escolhido e depende dos recursos de que pode dispor.
5. **Situação.** São os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
6. **Resultado.** É a consequência ou resultante de uma dada estratégia.

O tomador de decisão está inserido em uma situação, pretende alcançar objetivos, tem preferências pessoais e segue estratégias (cursos de ação) para alcançar resultados. A decisão envolve uma opção. Para a pessoa seguir um curso de ação, ela deve abandonar outros cursos que surjam como alternativas. Há sempre um processo de seleção, isto é, de escolha de alternativas. O processo de seleção pode ser uma ação reflexa condicionada (como digitar as teclas do computador) ou produto de raciocínio, planejamento ou projeção para o futuro. Todo curso de ação é orientado no sentido de um objetivo a ser alcançado e segue uma racionalidade. O tomador de decisão escolhe uma alternativa entre outras: se

ele escolhe os meios apropriados para alcançar um determinado objetivo, sua decisão é racional.

3.7.3 Etapas do Processo Decisorial

O processo decisorial é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação. O processo decisorial exige sete etapas, a saber:

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

Cada etapa influencia as outras e todo o processo. Nem sempre as etapas são seguidas à risca. Se a pressão for muito forte para uma solução imediata, as etapas 3, 5 e 7 podem ser abreviadas ou suprimidas. Quando não há pressão, algumas etapas podem ser ampliadas ou estendidas no tempo.

Decorrências da Teoria das Decisões

a. **Racionalidade limitada.** Ao tomar decisões, a pessoa precisaria de um grande número de informações a respeito da situação para que pudesse analisá-las e avaliá-las. Como isso está além da capacidade individual de coleta e análise, a pessoa toma decisões por meio de pressuposições, isto é, de premissas que ela assume subjetivamente e nas quais baseia a sua escolha. As decisões relacionam-se com uma parte da situação ou com apenas alguns aspectos dela.

b. **Imperfeição das decisões.** Não existem decisões perfeitas: apenas umas são melhores do que outras quanto aos resultados reais que produzem. Para proceder de maneira racional nas suas ações, a pessoa precisa escolher dentre as diferentes alternativas as que se diferenciam pelos seus resultados; esses, por sua vez, devem estar ligados aos objetivos que a organização pretende atingir. O processo decisório racional implica a comparação de caminhos (cursos de ação) por meio da avaliação prévia dos resultados decorrentes de cada um e do confronto entre tais resultados e os objetivos que se deseja atingir. O critério norteador na decisão é a eficiência, isto é, a obtenção de resultados máximos com recursos mínimos.

c. **Relatividade das decisões.** No processo decisorial, a escolha de uma alternativa implica na renúncia das demais alternativas e a criação de uma

sequência de novas alternativas ao longo do tempo. A esses leques de alternativas em cada decisão dá-se o nome de árvore de decisão. Toda decisão é, até certo ponto, uma acomodação, pois a alternativa escolhida jamais permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias. A situação do meio ambiente limita as alternativas disponíveis, estabelecendo o nível que se pode atingir. O processo decisório permite solucionar problemas ou defrontar-se com situações. A subjetividade nas decisões individuais é enorme.

d. **Hierarquização das decisões.** O comportamento é planejado quando é guiado por objetivos e é racional quando escolhe as alternativas adequadas à consecução dos objetivos. Há uma hierarquia para distinguir o que é um meio e o que é um fim. Os objetivos visados pelas pessoas obedecem a uma hierarquia, na qual um nível é considerado fim em relação ao nível mais baixo e é considerado meio em relação ao de ordem maior.

e. **Racionalidade administrativa.** Há uma racionalidade no comportamento administrativo, pois é planejado e orientado no sentido de alcançar objetivos da maneira mais adequada. Os processos administrativos são basicamente processos decisórios, pois consistem na definição de métodos rotineiros para selecionar e determinar os cursos de ação adequados, e na sua comunicação às pessoas por eles afetados.

f. **Influência organizacional:** A organização retira de seus participantes a faculdade de decidir sobre certos assuntos e a substitui por um processo decisório próprio, previamente estabelecido e rotinizado. As decisões que a organização toma pelo indivíduo consistem em:

a. Divisão de tarefas. A organização limita o trabalho de cada pessoa para certas atividades e funções específicas, que são seus cargos.

b. Padrões de desempenho. A organização define padrões que servem de guia e orientação para o comportamento racional das pessoas e para a atividade de controle pela organização.

c. Sistemas de autoridade. A organização influencia e condiciona o comportamento das pessoas por meio da hierarquia formal e do sistema informal de influência das pessoas.

d. Canais de comunicação. A organização proporciona todas as informações vitais no processo decisório das pessoas.

e. Treinamento e doutrinação. A organização treina e condiciona nas pessoas os critérios de decisão que ela pretende manter.

3.7.4 Homem administrativo

Para abastecer o processo decisório, a organização precisa coletar e processar uma enorme variedade de informações para permitir a escolha de alternativas, em situações que nunca revelam todas as opções disponíveis, nem os possíveis resultados dessas alternativas. A capacidade da organização de coletar e processar tais informações para proporcionar às pessoas que decidem, no tempo hábil, as bases para que possam ser bem-sucedidas na escolha é limitada. Assim, o tomador de decisão não tem condição de analisar todas as situações nem de procurar todas as alternativas possíveis. Muito menos de buscar a melhor alternativa ou a alternativa mais adequada entre todas. Assim, o comportamento administrativo não é otimizador nem procura a melhor maneira, mas satisfatória, pois procura a maneira satisfatória entre aquelas que conseguiu comparar.

Cada pessoa é um indivíduo que se contenta (um "satisfazer"): para sua satisfação não precisa do máximo absoluto, mas sim do suficiente para se contentar dentro das possibilidades da situação. O termo "satisfazer" foi introduzido por Simon¹⁸ para significar que o homem considera suas satisfações contentando-se com o que está ao seu alcance, mesmo que seja um mínimo, mas que na situação ou no momento, representa para ele o máximo. Com isso, atenua-se o conceito do "homem econômico", cujas aspirações são objetivas e materiais, procurando sempre a maximização absoluta ou a melhor maneira de fazer algo. O processo decisório típico do homem administrativo é assim explicado:

1. O tomador de decisões evita a incerteza e segue as regras padronizadas da organização para tomar suas decisões.
2. Ele mantém inalteradas as regras e as redefine somente quando sob pressão ou crise.
3. Quando o ambiente muda subitamente e novas situações afloram ao processo decisório, a organização é lenta no ajustamento. Ela tenta utilizar o seu modelo atual para lidar com as condições modificadas.

3.8) Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO)

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) surgiu a partir de 1962, decorrente das ideias de vários autores, a respeito do ser humano, da organização e do ambiente em que estes crescem e se desenvolvem.

Assim, o conceito de Desenvolvimento Organizacional está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa à mudança

Conceito de Organização

O conceito de organização para os especialistas em D O é tipicamente comportamentalista: "uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente". Esse conceito utiliza a noção tradicional de divisão do trabalho ao se referir às diferentes atividades e à coordenação existente na organização e

refere-se às pessoas como contribuintes das organizações, em vez de estarem elas próprias, as pessoas, totalmente nas organizações. As contribuições de cada participante à organização variam enormemente em função não somente das diferenças individuais, mas também do sistema de recompensas e contribuições pela organização.

Toda organização atua em determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Assim, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Os autores do DO adotam uma posição antagônica ao conceito tradicional da organização, salientando as diferenças fundamentais existentes entre os sistemas mecânicos (típicos do conceito tradicional) e os sistemas orgânicos (abordagem do DO). Os sistemas orgânicos tornam as organizações coletivamente conscientes dos seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles. Desenvolvem uma nova conscientização social dos participantes das organizações, os quais, contando com sua vivência particular, seu passado pessoal e sua autoconscientização, definem o papel deles em relação à sua organização.

DIFERENÇAS ENTRE SISTEMAS MECÂNICOS E SISTEMAS ORGÂNICOS	
Sistemas Mecânicos	Sistemas Orgânicos
<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase exclusivamente individual e nos cargos da organização. - Relacionamento do tipo autoridade – obediência. - Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida. - Rígidas divisão do trabalho e supervisão hierárquica. - Tomada de decisões centralizada. - Controle rigidamente centralizado. - Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos. - Confiança e crença recíprocas. - Interdependência e responsabilidade compartilhada. - Participação e responsabilidade multigrupal. - Tomada de decisões descentralizada. - Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle. - Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas.

3.8.1 Conceito de Cultura Organizacional

Toda organização tem a sua cultura própria. Dá-se o nome de cultura organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes. A cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização. A cultura de uma organização

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

Os autores do D.O. consideram que mudar a estrutura organizacional não é suficiente para mudar uma organização. A única maneira viável de mudar uma organização é mudar sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. Para que as organizações possam sobreviver e se desenvolver, para que exista a renovação e a revitalização, deve-se mudar a cultura organizacional.

Além da cultura organizacional, os autores do DO põem ênfase no clima organizacional. O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica em cada organização. O clima organizacional está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes. O clima pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização. A dificuldade na conceituação do clima organizacional reside no fato de que o clima é percebido de maneiras diferentes por diferentes indivíduos. Algumas pessoas são mais ou menos sensíveis do que outras em relação a alguns aspectos do clima. Além do mais, uma característica que parece ser positiva para uma pessoa pode ser percebida como insatisfatória ou negativa por outras. Assim, o clima organizacional é constituído por "aquelas características que distinguem a organização de outras organizações e que influenciam o comportamento das pessoas na organização". O conceito de clima organizacional envolve diferentes graus, como o tipo de organização, a tecnologia utilizada, as políticas da companhia, as metas operacionais, os regulamentos internos - todos constituindo os fatores estruturais -, além de atitudes, formas de comportamento social que são encorajadas ou sancionadas - que são os fatores sociais. Assim, o clima resulta de um completo envolvimento de componentes relacionados com aspectos formais e informais da organização, dos sistemas de controle, dos procedimentos de trabalho, das regras e normas, e das relações interpessoais existentes na organização.

Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria cultura e seu próprio clima organizacional. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade. Para mudar a cultura e o clima organizacionais, a organização precisa ter capacidade inovadora, ou seja, deve ter as seguintes características:

a) adaptabilidade, ou seja, capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente. E, para ser adaptável, a organização deve:

- ser flexível, para poder adaptar e integrar novas atividades;
 - ser receptiva e transparente a novas idéias, sejam elas intra ou extraorganizacionais;
-

b) senso de identidade, ou seja, o conhecimento e a compreensão do passado e do presente da organização, bem como a compreensão e compartilhamento dos objetivos da organização por todos os seus participantes. Aqui não há lugar para alienação do empregado, mas para o comprometimento do participante;

c) perspectiva exata do meio ambiente, ou seja, uma percepção realista a uma capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente;

d) integração entre os participantes, de tal forma que a organização possa se comportar como um todo orgânico.

Assim, não basta apenas mudar a estrutura. Há que se mudar a cultura.

3.8.2 Conceito de mudança organizacional

O mundo de hoje caracteriza-se por um ambiente em constante mudança. O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. A década dos anos 60 foi a "década da explosão", caracterizando os novos ambientes que proporcionaram o aparecimento do DO, a saber:

1. O ambiente geral altamente dinâmico envolvendo a explosão do conhecimento, da tecnologia, das comunicações e da economia. Essa conturbação impõe exigências completamente diferentes sobre a Administração e os participantes, modificando inteiramente o relacionamento entre ambos;

2. O ambiente empresarial, diferente de toda a experiência do passado, em face da internacionalização dos mercados, da vida mais curta dos produtos, da crescente importância do "marketing", das diferentes e complexas relações entre linha e "staff", das participações múltiplas dos indivíduos em diferentes grupos e organizações e da natureza mutável do trabalho, produz uma série de exigências inteiramente novas para o administrador;

3. Os anuais valores em mutação à medida que melhoram as condições humanas. Toda essa multiplicidade de variáveis complexas, mutáveis, explosivas e poderosas levou a uma conclusão: apenas esforços isolados, lentos e gradativos de se taparem alguns dos buracos da organização são insuficientes para se levar o barco adiante. Tornou-se imperiosa "a necessidade de estratégias coordenadas e de mais longo prazo com o objetivo de desenvolver climas dentro da organização, maneiras de trabalhar, relações, sistemas de comunicações e sistemas de informações que sejam congruentes com as exigências prognosticáveis e não-prognosticáveis dos anos futuros. E foi a partir destas necessidades que surgiram os esforços sistemáticos de mutação planejada: o desenvolvimento organizacional.

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

As forças exógenas provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudança em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna. As tentativas de mudança interna podem ser conscientemente planejadas para que o ajustamento às novas condições externas se processe com a mínima perturbação do equilíbrio estrutural e de comportamento existente dentro da organização.

As forças endógenas que criam necessidade de mudança estrutural e comportamental provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho. Estas forças de mudança representam condições de equilíbrio já perturbado dentro de uma ou mais partes da organização.

O desenvolvimento organizacional é necessário sempre que a organização concorra e lute pela sobrevivência em condições de mudança. Toda mudança é um problema que deve ser solucionado de forma racional e eficiente. Cada época desenvolve uma forma organizacional mais adequada e característica à sua natureza. As mudanças que estão ocorrendo no mundo moderno tornam necessário revitalizar e reconstruir as nossas organizações. Estas têm de se adaptar às mudanças do ambiente. As mudanças organizacionais não devem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou da improvisação, mas têm de ser planejadas.

Enquanto a mudança genérica envolve alterações no ambiente em geral, a mudança organizacional é um conjunto de alterações estruturais e comportamentais dentro de uma organização. Esses dois tipos fundamentais de alterações - estruturais e comportamentais - são interdependentes e se interpenetram intimamente.

3.8.3 Conceito de desenvolvimento

A tendência natural de toda organização é crescer e desenvolver-se. Essa tendência tem suas origens em fatores endógenos (internos, sejam eles estruturais ou comportamentais, e relacionados com a própria organização em si) e exógenos (externos e relacionados com as demandas e influências do ambiente). O desenvolvimento é um processo lento e gradativo que conduz ao exato conhecimento de si próprio e à plena realização de suas potencialidades. Assim, o desenvolvimento de uma organização lhe permite:

1. um conhecimento profundo e realístico de si própria e de suas possibilidades;
 2. um conhecimento profundo e realístico do meio ambiente em que opera;
 3. um planejamento adequado e realização bem-sucedida de relações com o meio ambiente e com os seus participantes;
-

4. uma estrutura interna suficientemente flexível com condições para se adaptar em tempo às mudanças que ocorrem, tanto no meio ambiente com que se relaciona como entre os seus participantes;

5. os meios suficientes de informação do resultado dessas mudanças e da adequação de sua resposta adaptativa.

Os autores do D.O. salientam que "se encararmos as organizações como estruturas orgânicas adaptáveis, capazes de resolver problemas, as inferências quanto à sua eficiência não se devem basear em medidas estáticas de produção, embora estas possam ser úteis, mas nos processos pelos quais a organização aborda os problemas". A eficiência da organização relaciona-se diretamente com sua capacidade de sobreviver, de adaptar-se, de manter sua estrutura e tornar-se independente da função particular que preenche. A fim de que uma organização possa alcançar um certo nível de desenvolvimento, ela pode utilizar diferentes estratégias de mudança.

Assim, existem três diferentes tipos de estratégias de mudança:

1. Mudança evolucionária: "quando a mudança de uma ação para outra que a substitui é pequena e dentro dos limites das expectativas e dos arranjos do status quo". Geralmente a mudança evolucionária é lenta, suave e não transgride as expectativas daqueles que nela estão envolvidos ou são por ela afetados. Há uma tendência de se repetirem e reforçarem as soluções que se demonstrem sólidas e eficientes e de se abandonarem as soluções fracas e deficientes;

2. Mudança revolucionária: "quando a mudança de uma ação para a ação que a substitui contradiz ou destrói os arranjos do status quo". Geralmente a mudança revolucionária é rápida, intensa, brutal, transgride e rejeita as antigas expectativas e introduz expectativas novas. Enquanto as mudanças evolucionárias, por ocorrerem aos poucos, não provocam geralmente grande entusiasmo ou forte resistência, o mesmo não acontece com as mudanças revolucionárias, geralmente súbitas e causadoras de grande impacto;

3. O desenvolvimento sistemático: é diferente de ambos os tipos de mudança citados. No desenvolvimento sistemático, os responsáveis pela mudança delineiam modelos explícitos do que a organização deveria ser em comparação com o que é, enquanto aqueles cujas ações serão afetadas pelo desenvolvimento sistemático estudam, avaliam e criticam o modelo de mudança, para recomendar alterações nele, baseados em seu próprio discernimento e compreensão. Assim, dizem os autores, dimensões adicionais de comportamento e de experiência humanas são trazidas para a dinâmica da mudança, o que não ocorre com os dois tipos de mudanças. As tensões intelectuais e emocionais criadas entre todos os responsáveis pelo planejamento e implementação estimulam a mudança. Essas tensões baseiam-se em compreensão, discernimento, comprometimento e convicção quanto à correção da mudança do que é para o que deveria ser. Assim, as mudanças resultantes traduzem-se por apoio e não por resistências ou ressentimentos.

Esses três tipos de estratégias de mudança podem ser observados na conduta das organizações, seja na sua forma pura ou em um número quase infinito de combinações. Os autores preocupam-se com a última das estratégias mencionadas, ou seja, com o desenvolvimento sistemático.

CAPÍTULO 04 – ABORDAGENS BUROCRÁTICAS E ESTRUTURALISTAS DA ADMINISTRAÇÃO

4.1) Modelo Burocrático da Administração

4.1.1 Os pressupostos básicos da Teoria Burocrática de Max Weber

Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão, foi o criador da Sociologia da Burocracia. Foi professor das Universidades de Friburgo e de Heidelberg e ficou famoso pela teoria das estruturas de autoridade. Com a tradução de alguns de seus livros para a língua inglesa, por Talcott Parsons, tomou corpo nos Estados Unidos a Teoria da Burocracia em Administração. Sua obra é realmente muito vasta. Seu principal livro, para o propósito deste estudo, é "A Ética Protestante e o Espírito de Capitalismo", São Paulo, Livrada Pioneira Editora, 1967.

Origens da teoria da burocracia

A Teoria da Burocracia desenvolveu-se dentro da Administração ao redor dos anos 40, em função principalmente dos seguintes aspectos:

a) A fragilidade e parcialidade tanto da Teoria Clássica como da Teoria das Relações Humanas, ambas oponentes e contraditórias entre si, mas sem possibilitarem uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais. Ambas revelam dois pontos de vista extremistas e incompletos sobre a organização, gerando a necessidade de um enfoque mais amplo e completo, tanto da estrutura como dos participantes da organização.

b) Tornou-se necessário um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros dela

participantes, e aplicável não somente à fábrica, mas a todas as formas de organização humana e principalmente às empresas.

c) O crescente tamanho e complexidade das empresas passou a exigir modelos organizacionais mais bem definidos. Alguns historiadores verificaram que a "indústria em grande escala depende da sua organização, da Administração e do grande número de pessoas com diferentes habilidades. Milhares de homens e mulheres devem ser colocados em diferentes setores de produção e em diferentes níveis hierárquicos: os engenheiros e administradores no alto da pirâmide e os operários na base. Devem executar tarefas específicas, devem ser dirigidos e controlados. Tanto a Teoria Clássica como a Teoria das Relações Humanas mostraram-se insuficientes para responder à nova situação, que se tomava mais complexa.

d) O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber, o seu criador. Segundo essa teoria, um homem pode ser pago para agir e se comportar de certa maneira preestabelecida, a qual lhe deve ser explicada com exatidão, muito minuciosamente e em hipótese alguma permitindo que suas emoções interfiram no seu desempenho. A Sociologia da Burocracia propôs um modelo de organização e os administradores não tardaram em tentar aplicá-lo na prática em suas empresas. A partir daí, surge a Teoria da Burocracia na Administração.

Origens da burocracia

A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. As origens da burocracia – como forma de organização humana – remontam à época da Antigüidade, quando o ser humano elaborou e registrou seus primeiros códigos de normatização das relações entre o Estado e as pessoas e entre as pessoas. Contudo, a burocracia – tal como existe hoje, teve sua origem nas mudanças religiosas verificadas após o Renascimento. Nesse sentido, salienta Max Weber que o moderno sistema de produção, eminentemente racional e capitalista, não se originou das mudanças tecnológicas nem das relações de propriedade, como afirmava Karl Marx, mas de um novo conjunto de normas sociais morais, às quais denominou "ética protestante": o trabalho duro e árduo, a poupança e o ascetismo que proporcionaram a reaplicação das rendas excedentes, em vez de seu dispêndio e consumo em símbolos materiais e improdutivos de vaidade e prestígio.

Weber notou que o capitalismo, a organização burocrática e a ciência moderna constituem três formas de racionalidade que surgiram a partir dessas mudanças religiosas ocorridas inicialmente em países protestantes – como Inglaterra e Holanda – e não em países católicos. As semelhanças entre o protestantismo e o comportamento capitalista são impressionantes, porquanto essas três formas de racionalidade se apoiaram nas mudanças religiosas.

Autoridade Legal, Racional ou Burocrática

Quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com um conjunto de preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais deriva o comando. É o tipo de autoridade técnica, meritocrática e administrada. Baseia-se na promulgação. A idéia básica fundamenta-se no fato de que as leis podem ser promulgadas e regulamentadas livremente por procedimentos formais e corretos. O conjunto governante é eleito e exerce o comando de autoridade sobre seus comandados, seguindo certas normas e leis. A obediência não é devida a alguma pessoa em si, seja por suas qualidades pessoais excepcionais ou pela tradição, mas a um conjunto de regras e regulamentos legais previamente estabelecidos.

A legitimidade do poder racional e legal baseia-se em normas legais racionalmente definidas. Na dominação legal, a crença na justiça da lei é o sustentáculo da legitimação. O povo obedece às leis porque acredita que elas são decretadas por um procedimento escolhido tanto pelos governados como pelos governantes. Além disso, o governante é visto como uma pessoa que alcançou tal posição exclusivamente por procedimentos legais (como nomeação, eleições, concursos etc.) e é em virtude de sua posição alcançada que ele exerce o poder dentro dos [limites fixados pelas regras e regulamentos sancionados legalmente.

O aparato administrativo que corresponde à dominação legal é a burocracia. Tem seu fundamento nas leis e na ordem legal. A posição dos funcionários (burocratas) e suas relações com o governante, os governados e seus próprios colegas burocratas são estritamente definidas por regras impessoais e escritas, que delineiam de forma racional a hierarquia do aparato administrativo, os direitos e deveres inerentes a cada posição, os métodos de recrutamento e seleção etc. A burocracia é a organização típica da sociedade moderna democrática e das grandes empresas. A autoridade legal, por esse motivo, não abrange apenas a moderna estrutura do Estado, mas principalmente as organizações não-estatais, particularmente as grandes empresas. Através do - "contrato" ou instrumento representativo da relação de autoridade dentro da empresa capitalista, as relações de hierarquia nela passam a constituir esquemas de autoridade legal.

Muito embora tenham existido administrações burocráticas no passado, somente com a emergência do Estado Moderno - o exemplo mais próximo do tipo legal de dominação - é que a burocracia passou a prevalecer em tão larga escala. Todavia, a burocratização não se limita à organização estatal, pois embora Weber tenha elaborado o conceito de burocracia a partir de sua sociologia política, ele usou o conceito de modo mais abrangente, englobando as demais instituições sociais além da administração pública. Weber notou a proliferação de organizações de grande porte, tanto no domínio religioso (a Igreja) como no educacional (a Universidade) ou no econômico (as grandes empresas), que adotaram o tipo burocrático de organização, concentrando os meios de administração no topo da hierarquia e utilizando regras racionais e impessoais, visando à máxima eficiência.

Weber identifica três fatores principais que favorecem o desenvolvimento da moderna burocracia:

1. O desenvolvimento de uma economia monetária: a moeda não apenas facilita, mas racionaliza as transações econômicas. Na burocracia, a moeda assume o lugar da remuneração em espécie para os funcionários, permitindo a centralização da autoridade e o fortalecimento da administração burocrática.

2. O crescimento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas do Estado Moderno: apenas um tipo burocrático de organização poderia arcar com a enorme complexidade e tamanho de tais tarefas.

3. A superioridade técnica - em termos de eficiência - do tipo burocrático de administração: que serviu como uma força autônoma interna para impor sua prevalência. "A razão decisiva da superioridade da organização burocrática sempre foi unicamente sua superioridade técnica sobre qualquer outra forma de organização.

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

O modelo concebido com grande antecipação por Max Weber tem muita semelhança com as grandes organizações modernas, como a General Motors, a Philips, a Sears Roebuck, a Ford etc.

4.1.2 Características da Burocracia segundo Weber

Segundo o conceito popular, a burocracia é visualizada geralmente como uma empresa ou organização onde o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo as soluções rápidas ou eficientes. O termo também é empregado com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização. O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema (disfunções) e não ao sistema em si mesmo.

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

Segundo Max Weber, a burocracia tem as seguintes características principais:

1. CARÁTER LEGAL DAS NORMAS E REGULAMENTOS

A burocracia é uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito. Em outros termos, é uma organização baseada em uma espécie de legislação própria (como a Constituição para o Estado, os estatutos para a empresa privada etc.) que define antecipadamente como a organização burocrática deverá funcionar. Essas normas e regulamentos são escritos. Também são exaustivos porque procuram cobrir todas as áreas da organização, prever todas as ocorrências e enquadrá-las dentro de um esquema previamente definido capaz de regular tudo o que ocorra dentro da organização. As normas e regulamentos são racionais porque são coerentes com os objetivos visados. Neste sentido, a burocracia é uma estrutura social racionalmente organizada. As normas e regulamentos são legais porque conferem às pessoas investidas da autoridade um poder de coação sobre os subordinados e também os meios coercitivos capazes de impor a disciplina. As normas e regulamentos são escritos para assegurar uma interpretação sistemática e unívoca. Desta maneira, economizam esforços e possibilitam a padronização dentro da organização.

2. CARÁTER FORMAL DAS COMUNICAÇÕES

A burocracia é uma organização ligada por comunicações escritas. As regras, decisões e ações administrativas são formuladas e registradas por escrito. Daí o caráter formal da burocracia: todas as ações e procedimentos são feitos para proporcionar comprovação e documentação adequadas. Além disso, a interpretação unívoca das comunicações também é assegurada. Como muitas vezes certos tipos de comunicações são feitos reiterada e constantemente, a burocracia lança mão de rotinas e de formulários para facilitar as comunicações e para rotinizar o preenchimento de sua formalização.

3. CARÁTER RACIONAL E DIVISÃO DO TRABALHO

A burocracia é uma organização que se caracteriza por uma sistemática divisão do trabalho. Essa divisão do trabalho atende a uma racionalidade, isto é, ela é adequada aos objetivos a serem atingidos: a eficiência da organização. Daí o aspecto racional da burocracia. Há uma divisão sistemática do trabalho, do direito e do poder, estabelecendo as atribuições de cada participante, os meios de obrigatoriedade e as condições necessárias. Cada participante passa a ter o seu cargo específico, as suas funções específicas e a sua específica esfera de competência e de responsabilidade. Cada participante deve saber qual a sua tarefa, qual é a sua capacidade de comando sobre os outros e, sobretudo, quais são os [limites de sua tarefa, direito e poder, para não ultrapassar esses [limites, não interferir na competência alheia nem prejudicar a estrutura existente. Assim, as incumbências administrativas são altamente diferenciadas e especializadas e as atividades são distribuídas de acordo com os objetivos a serem atingidos.

4. IMPESSOALIDADE NAS RELAÇÕES

Essa distribuição de atividades é feita impessoalmente, ou seja, é feita em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas. Daí o caráter impessoal da burocracia. A administração da burocracia é realizada sem considerar as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e de funções. O poder de cada pessoa é impessoal e deriva do cargo que ocupa. Também a obediência prestada pelo subordinado ao superior é impessoal. Ele obedece ao superior, não em consideração à sua pessoa, mas ao cargo que o superior ocupa. A burocracia precisa garantir a sua continuidade ao longo do tempo: as pessoas vêm e vão, os cargos e funções permanecem. Cada cargo abrange uma área ou setor de competência e de responsabilidade.

5. HIERARQUIA DA AUTORIDADE

A burocracia é uma organização que estabelece os cargos segundo o princípio da hierarquia. Cada cargo inferior deve estar sob o controle e supervisão de um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão. Daí a necessidade da hierarquia da autoridade para fixar as chefias nos diversos escalões de autoridade. Esses escalões proporcionarão a estrutura hierárquica da organização. A hierarquia é a ordem e subordinação, a graduação de autoridade corresponde às diversas categorias de participantes, funcionários, classes etc. Todos os cargos estão dispostos em graduações hierárquicas que encerram determinados privilégios e obrigações, estreitamente definidos por meio de regras [imitadas e específicas].

A autoridade - o poder de controle resultante de uma posição reconhecida - é inerente ao cargo e não ao indivíduo específico que desempenha o papel oficial. A distribuição de autoridade dentro do sistema serve para reduzir ao mínimo o atrito, por via do contato (oficial) amplamente restritivo, em relação às maneiras previamente definidas pelas regras de organização. Desta forma, o subordinado está protegido da ação arbitrária do seu superior, dado que as ações de ambos se processam dentro de um conjunto mutuamente reconhecido de regras.

6. ROTINAS E PROCEDIMENTOS ESTANDARDIZADOS

A burocracia é uma organização que fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo. O ocupante de um cargo - o funcionário - não pode fazer o que quiser, mas o que a burocracia impõe que ele faça. As regras e normas técnicas regulam a conduta do ocupante de cada cargo, cujas atividades devem ser executadas de acordo com as rotinas e procedimentos fixados pelas regras e normas técnicas. Toda a estrutura da burocracia é projetada intencionalmente de acordo com princípios racionais: a disciplina no trabalho e o desempenho no cargo são assegurados por um conjunto de regras e normas que tentam ajustar completamente o funcionário às exigências do cargo e às exigências da organização: a máxima produtividade. Essa racionalização do trabalho encontra sua forma mais extremada na Administração Científica, que "atingiu os maiores triunfos no condicionamento e treinamento racionais do desempenho no trabalho. Todas as

atividades de cada cargo são desempenhadas segundo padrões claramente definidos, nos quais cada conjunto de ações está funcionalmente relacionado com os propósitos da organização, segundo uma maneira ideal. Esses padrões facilitam a pronta avaliação do desempenho de cada participante.

7. COMPETÊNCIA TÉCNICA E MERITOCRACIA

A burocracia é uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais. A admissão, a transferência e a promoção dos funcionários são baseadas em critérios, válidos para toda a organização, de avaliação e de classificação, e não em critérios particulares e arbitrários. Esses critérios universais são racionais e levam em conta a competência, o mérito e a capacidade do funcionário em relação ao cargo ou função considerados. Daí a necessidade de exames, concursos, testes e títulos para admissão e promoção dos funcionários.

8. ESPECIALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

A burocracia é uma organização que se baseia na separação entre a propriedade e a administração. Os membros do corpo administrativos devem estar completamente separados da propriedade dos meios de produção. Em outros termos, os administradores da burocracia não são os seus donos ou proprietários. O dirigente não é necessariamente o dono do negócio ou um grande acionista da organização, mas um profissional especializado na sua administração. Com a burocracia surge o profissional que se especializa em gerir a organização, e daí o gradativo afastamento do capitalista da gestão dos negócios, diversificando as suas aplicações financeiras de capital. Os meios de produção, isto é, os recursos necessários para desempenhar as tarefas da organização, não são propriedades dos burocratas, mas estão acima destes. O funcionário não pode vender, comprar ou herdar sua posição ou seu cargo, e sua posição e seu cargo não podem ser apropriados e integrados ao seu patrimônio privado. Essa estrita separação entre os rendimentos e os bens privados e os públicos é a característica específica da burocracia e que a distingue dos tipos patrimonial e feudal de administração. Existe um princípio de completa separação entre a propriedade que pertence à organização e a propriedade pessoal do funcionário.

9. PROFISSIONALIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

A burocracia é uma organização que se caracteriza pela profissionalização dos seus participantes. Cada funcionário da burocracia é um profissional, pelas seguintes razões:

a) É um especialista: cada funcionário é especializado nas atividades do seu cargo. Sua especialização varia conforme o nível onde está situado. Enquanto os que ocupam posições no topo da organização são generalistas, à medida que se desce

nos escalões hierárquicos, os que ocupam posições mais baixas vão-se tomando gradativamente mais especialistas.

b) É assalariado: os funcionários da burocracia percebem salários correspondentes ao cargo que ocupam. Quanto mais elevado o cargo na escala hierárquica, maior o salário e, obviamente, o poder. Os funcionários devem ser recompensados exclusivamente por salários e não devem receber pagamentos de clientes, a fim de preservarem sua orientação para a organização, suas normas e regulamentos. O trabalho na burocracia representa geralmente a principal ou única fonte de renda do funcionário.

c) É ocupante de cargo: o funcionário da burocracia é um ocupante de cargo e seu cargo é a sua principal atividade dentro da organização, tomando todo o seu tempo de permanência nela. O funcionário não ocupa um cargo por vaidade ou por honrada, mas sim porque é o seu meio de vida, o seu ganha-pão.

d) É nomeado por superior hierárquico: o funcionário é um profissional selecionado e escolhido por sua competência e capacidade, nomeado (admitido), assalariado, promovido ou demitido da organização pelo seu superior hierárquico. O superior hierárquico tem plena autoridade (autoridade de linha) sobre seus subordinados. Em outros termos, é o superior quem toma decisões a respeito de seus subordinados.

e) Seu mandato é por tempo indeterminado: quando um funcionário ocupa um cargo dentro da burocracia, o seu tempo de permanência nesse cargo é indefinido e indeterminado. Não que o cargo seja vitalício, mas porque não existe uma norma ou regra que determine previamente o tempo de permanência de um funcionário, seja no cargo, seja na organização.

f) Segue carreira dentro da organização: à medida que um funcionário revela mérito, capacidade e competência, ele pode vir a ser promovido para outros cargos superiores. Em outros termos, o funcionário na burocracia também é recompensado por uma sistemática promoção, através de uma carreira dentro da organização. O funcionário é um profissional que faz do trabalho a sua carreira, ao longo de sua vida.

g) Não possui a propriedade dos meios de produção e administração: o administrador administra a organização em nome dos proprietários, enquanto o funcionário, para trabalhar, precisa das máquinas e dos equipamentos fornecidos pela organização. Como essas máquinas e equipamentos vão-se tornando sofisticados pela tecnologia e, portanto, caros, somente as grandes organizações passam a ter condições financeiras de adquiri-los. Daí as organizações gradativamente assumem o monopólio dos meios de produção. O administrador administra a organização, mas não é o proprietário dos meios de produção. O funcionário utiliza as máquinas e equipamentos mas não é o dono delas.

h) É fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa: o funcionário passa a defender os interesses do seu cargo e da sua organização, em detrimento dos demais interesses envolvidos.

i) O administrador profissional tende a controlar cada vez mais completamente as burocracias, pelas seguintes razões:

* aumento do número de acionistas das grandes organizações, ocasionando dispersão e fragmentação da propriedade das suas ações;

* os proprietários que, em função de sua riqueza, controlavam uma única organização, concentrando nela toda a sua fortuna, passaram a dispersar o risco do seu investimento em muitas outras organizações. Em decorrência disso, hoje em dia, o controle acionário está subdividido e diminuído com o crescimento do número de acionistas;

* os administradores profissionais, através de sua carreira dentro da organização, chegam a posições de comando e de controle, sem possuírem a propriedade da coisa comandada e controlada. Assim, um administrador pode ter mais poder sobre a organização do que um grande acionista.

10. COMPLETA PREVISIBILIDADE DO FUNCIONAMENTO

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

Aparentemente, Weber não previu nenhuma diferenciação no comportamento humano dentro da organização. Antes, pelo contrário, a burocracia parece assentar-se numa visão padronizada do comportamento humano. Weber não considera a organização informal. Parece simples ignorá-la. Na verdade, a organização informal não é prevista por Weber, ou seja, não está considerada nas consequências desejadas das organizações. A organização informal aparece como um fator de imprevisibilidade das burocracias, pois o sistema social racional puro de Weber pressupõe que as reações e o comportamento humano sejam perfeitamente previsíveis, uma vez que tudo estará sob o controle de normas racionais e legais, escritas e exaustivas. A organização informal surge como uma derivação direta do sistema burocrático, como uma consequência da impossibilidade prática de se bitolar e padronizar completamente o comportamento humano nas organizações.

A burocracia é baseada em:	Consequências previstas:	Objetivo:
1. Caráter legal das normas. 2. Caráter formal das comunicações. 3. Divisão do trabalho.	Previsibilidade do Comportamento humano. Padronização do	Máxima eficiência da organização.

4. Impessoalidade no relacionamento. 5. Hierarquização da autoridade. 6. Rotinas e procedimentos. 7. Competência técnica e mérito. 8. Especialização da administração. 9. Profissionalização. 10. Previsibilidade do funcionamento.	desempenho dos participantes.	
---	-------------------------------	--

4.1.3 Vantagens da burocracia

Weber viu inúmeras razões para explicar o avanço da burocracia sobre as outras formas de associação. Para ele, comparar os mecanismos burocráticos com outras organizações é o mesmo que comparar a produção da máquina com outros modos não-mecânicos de produção.

As vantagens da burocracia, para Weber, são:

1. Racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização.
2. Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres.
3. Rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos.
4. Univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la.
5. Uniformidade de rotinas e procedimentos que favorece a padronização, redução de custos e de erros, pois os procedimentos são definidos por escrito.
6. Continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção e escolha do pessoal baseiam-se na capacidade e na competência técnica.
7. Redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido dele e quais são os [limites entre suas responsabilidades e as dos outros.
8. Constância, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias.
9. Subordinação dos mais novos aos mais antigos, dentro de uma forma estrita e bem conhecida, de modo que o superior possa tomar decisões que afetem o nível mais baixo.
10. Confiabilidade, pois o negócio é conduzido de acordo com regras conhecidas, sendo que grande número de casos similares são metodicamente tratados dentro

da mesma maneira sistemática. As decisões são previsíveis e o processo decisório, por ser despersonalizado no sentido de excluir sentimentos irracionais, como o amor, raiva, preferências pessoais, elimina a discriminação pessoal.

11. Existem benefícios sob o prisma das pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para se tomarem especialistas em seus campos particulares, podendo encarregar-se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica. Nessas condições, o trabalho é profissionalizado, o nepotismo é evitado e as condições de trabalho favorecem a moralidade econômica e dificultam a corrupção. A equidade das normas burocráticas, quase sempre baseadas em padrões universalísticos de justiça e de tratamento igualitário, tem a virtude de assegurar cooperação entre grande número de pessoas sem que essas pessoas se sintam necessariamente cooperadoras. As pessoas cumprem as regras organizacionais principalmente porque os fins alcançados pela estrutura total são altamente valorizados e cada qual deve fazer a sua própria parte para que o objetivo seja alcançado.

4.1.4 Racionalidade burocrática

Um conceito muito ligado à burocracia é o de racionalidade. No sentido weberiano, a racionalidade implica adequação dos meios aos fins. No contexto burocrático, isto significa eficiência. Semelhante ao conceito de Taylor, um processo é racional se os meios mais eficientes são escolhidos para sua implementação. Para Weber, são as metas coletivas da organização e não as dos seus membros individuais que são levadas em consideração. Deste modo, o fato de uma organização ser racional não implica necessariamente que seus membros ajam racionalmente no que concerne às suas próprias metas e aspirações. Muito ao contrário, quanto mais racional e burocrática torna-se uma organização, tanto mais os membros individuais tornam-se simples engrenagens de uma máquina, ignorando o propósito e o significado de seu comportamento.

Para Weber, a racionalidade funcional é atingida pela elaboração - baseada no conhecimento científico - de regras que servem para dirigir, partindo de cima, todo comportamento de encontro à eficiência. É esta concepção de racionalidade que fundamenta a teoria de Administração Científica que almeja a descoberta e aplicação da melhor maneira de desempenho e de trabalho industrial.

Weber usa o termo burocratização em um sentido mais amplo, referindo-se também às formas de agir e de pensar que existem não somente no contexto organizacional, mas que permeiam toda a vida social. O termo burocratização usado por Weber coincide mais ou menos com o conceito de racionalização. Assim, o racionalismo, para Weber, tanto pode referir-se aos meios racionais e sua adequação ou inadequação para se chegar a um fim, qualquer que seja (atividade racional da organização burocrática), como também pode referir-se à visão racional do mundo através de conceitos cada vez mais precisos e abstratos, desenvolvidos inclusive pela ciência, rejeitando toda religião e valores metafísicos ou tradicionais (desmistificação do próprio mundo).

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

4.1.5 Dilemas da Burocracia

O próprio Weber notou a fragilidade da estrutura burocrática, que enfrenta um dilema típico: de um lado, existem pressões constantes de forças exteriores para encorajar o burocrata a seguir outras normas diferentes das da organização e, de outro lado, o compromisso dos subordinados com as regras burocráticas tende a se enfraquecer gradativamente. A organização, para ser eficiente, exige um tipo especial de legitimidade, racionalidade, disciplina e limitação de alcance.

A capacidade para aceitar ordens e regras como legítimas, principalmente quando repugnam os desejos da pessoa, exige um nível de renúncia que é difícil de se manter. Assim, as organizações burocráticas apresentam uma tendência a se desfazerem, seja na direção carismática, seja na tradicional, onde as relações disciplinares são mais "naturais" e "afetuosas" e menos separadas das outras. Além do mais, a capacidade de renúncia exigida pela organização racional não pode se desenvolver no seu interior, pois como diz Etzioni, depende de relações sociais mais amplas, que existem na família tradicional ou no grupo carismático. Assim, a racionalidade da estrutura racional é frágil e precisa ser constantemente protegida contra pressões externas, a fim de poder ser dirigida para os seus objetivos e não para outros.

Para Weber, os burocratas são pessoas que formam o corpo administrativo da hierarquia e estrutura da organização, devidamente indicadas, que seguem as regras impostas e servem aos objetivos da organização. Contudo, Weber salienta também a existência de chefes não-burocráticos, que indicam e nomeiam os subordinados, que estabelecem as regras, que resolvem os objetivos que deverão ser atingidos e geralmente são eleitos ou herdada sua posição, como, por exemplo, os presidentes, os diretores e os reis.

Esses chefes (não-burocráticos) da organização desempenham o importante papel de estimular a ligação emocional e mesmo irracional dos participantes com a racionalidade, pois a identificação com uma pessoa, um líder ou um chefe da organização influi psicologicamente, reforçando o compromisso abstrato com as regras da organização e dela permitindo uma imagem mais concreta e "afetuosa".

Na organização burocrática, as identificações referem-se à posição e não ao ocupante. Se os indivíduos se ausentam, morrem ou se aposentam, são substituídos por outros pelo critério de qualificação técnica e a eficiência da organização não é prejudicada. Porém, a ausência ou morte de um chefe não-burocrático da organização - único indivíduo perante o qual as identificações são pessoais, e não-burocráticas - provoca uma crise, a chamada crise de sucessão, que geralmente é acompanhada de um período de instabilidade. Alega Weber que a crise de sucessão é mais evidente nos estados totalitários, mas que

também as empresas, igrejas, exércitos ou outras organizações podem estar sujeitos a ela.

As burocracias estabelecem normas e precisam impô-las. Têm regulamentos e regras. Dão ordens que devem ser obedecidas a fim de que a organização funcione com eficiência.

4.1.6 Disfunções da Burocracia

Para Weber, a burocracia é uma organização cujas consequências desejadas se resumem na previsibilidade do seu funcionamento no sentido de obter a maior eficiência da organização. Todavia, ao estudar as consequências previstas (ou desejadas) da burocracia que a conduzem à máxima eficiência, notou também as consequências imprevistas (ou indesejadas) e que a levam à ineficiência e às imperfeições. A estas consequências imprevistas, deu-se o nome de disfunções da burocracia, para designar as anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo burocracia adquiriu junto aos leigos no assunto. Robert K. Merton salienta que os cientistas têm dado muita ênfase aos resultados positivos e às funções da organização burocrática, descuidando-se das tensões internas de tais estruturas, enquanto o leigo, ao contrário, tem exagerado exatamente as imperfeições da burocracia.

Na verdade, não existe uma organização plenamente racional e o formalismo não tem a profundidade descrita por Weber. Por outro lado, o conceito popular de burocracia faz pensar que o grau de eficiência administrativa deste sistema social racional é baixíssimo. Isto porque o tipo ideal de burocracia sofre transformações quando operado por homens. Segundo Merton, o homem (excluído dos estudos de Max Weber, que descreveu um sistema social desumano e mecanicista), quando participa da burocracia, faz com que toda a previsibilidade do comportamento, que deveria ser a maior consequência da organização, escape ao modelo preestabelecido. Ocorre, então, o que passou a se denominar disfunções da burocracia, isto é, anomalias e imperfeições no funcionamento da burocracia. Cada disfunção é o resultado de algum desvio ou exagero em cada uma das características do modelo burocrático explicado por Weber. Cada disfunção é uma consequência não-prevista pelo modelo weberiano.

As disfunções da burocracia são basicamente as seguintes:

1. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REGRAS E EXAGERADO APEGO AOS REGULAMENTOS

As diretrizes da burocracia, emanadas através das normas e regulamentos, para atingir os objetivos da organização, tendem a adquirir um valor positivo, próprio e importante, independentemente daqueles objetivos, passando a substituí-los gradativamente. As normas e regulamentos passam a se transformar de freios em objetivos. Passam a ser absolutos e prioritários: o funcionário adquire "viseiras" e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de

qualquer atividade racional. Com isto, o funcionário burocrata torna-se um especialista, não por possuir conhecimento de suas tarefas, mas por conhecer perfeitamente as normas e os regulamentos que dizem respeito ao seu cargo ou função. Os regulamentos, de meios, passam a ser os principais objetivos do burocrata.

2. EXCESSO DE FORMALISMO E DE PAPELÓRIO

A necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações dentro da burocracia a fim de que tudo possa ser devidamente testemunhado por escrito pode conduzir à tendência ao excesso de formalismo, de documentação e, conseqüentemente, de papelório. Aliás, o papelório constitui uma das mais gritantes disfunções da burocracia, o que leva o leigo, muitas vezes, a imaginar que toda burocracia tem necessariamente um volume inusitado de papelório, de vias adicionais de formulários e de comunicações.

3. RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

Como tudo dentro da burocracia é rotinizado, padronizado, previsto com antecipação, o funcionário geralmente se acostuma a uma completa estabilidade e repetição daquilo que faz, o que passa a lhe proporcionar uma completa segurança a respeito de seu futuro na burocracia. Atendendo às normas e regulamentos impostos pela burocracia, o funcionário torna-se simplesmente um executor das rotinas e procedimentos, os quais passa a dominar com plena segurança e tranquilidade com o passar do tempo. Quando surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização, essa mudança tende a ser interpretada pelo funcionário como algo que ele desconhece, e, portanto, algo que pode trazer perigo à sua segurança e tranquilidade. Com isto, a mudança passa a ser indesejável para o funcionário. E, na medida do possível, ele passa a resistir a qualquer tipo de mudança que se queira implantar na burocracia. Essa resistência à mudança pode ser passiva e quieta, como pode ser ativa e agressiva através de comportamentos de reclamação, tumultos e greves.

4. DESPERSONALIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO

A burocracia tem com uma de suas características a impessoalidade no relacionamento entre os funcionários. Daí o seu caráter impessoal, pois ela enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam. Isto leva a uma diminuição das relações personalizadas entre os membros da organização: diante dos demais funcionários, o burocrata não os toma mais como pessoas mais ou menos individualizadas, mas como ocupantes de cargos, com direitos e deveres previamente especificados. Daí a despersonalização gradativa do relacionamento entre os funcionários da burocracia. Os funcionários passam a conhecer os colegas não pelos seus nomes pessoais, mas pelos títulos dos cargos que ocupam. Algumas vezes, o conhecimento é feito pelo número do registro do colega ou por qualquer outra forma de identificação das pessoas imposta pela organização.

5. CATEGORIZAÇÃO COMO BASE DO PROCESSO DECISORIAL

A burocracia se assenta em uma rígida hierarquização da autoridade. Portanto, quem toma decisões em qualquer situação será aquele que possui a mais elevada categoria hierárquica, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto. Quem decide é sempre aquele que ocupa o posto hierárquico mais alto, mesmo que nada saiba a respeito do problema a ser resolvido. Por outro lado, categorizar significa uma maneira de classificar as coisas, estereotipadamente, a fim de lidar com elas com mais facilidade. Quanto mais se lançar mão da categorização no processo decisório, menor será a procura de alternativas diferentes de solução.

6. SUPERCONFORMIDADE ÀS ROTINAS E PROCEDIMENTOS

A burocracia baseia-se em rotinas e procedimentos, como meio de garantir que as pessoas façam exatamente aquilo que delas se espera. Como uma burocracia eficaz exige devoção estrita às normas e regulamentos, essa devoção às regras e regulamentos conduz à sua transformação em coisas absolutas: as regras e rotinas não mais são consideradas como relativas a um conjunto de objetivos, mas passam a ser absolutas. Com o tempo, as regras e as rotinas tornam-se sagradas para o funcionário. O impacto dessas exigências burocráticas sobre a pessoa provoca profunda [imitação em sua liberdade e espontaneidade pessoal], além da crescente incapacidade de compreender o significado de suas próprias tarefas e atividades dentro da organização como um todo. Estudando o efeito da estrutura burocrática sobre a personalidade dos indivíduos, alguns autores chegaram a algumas conclusões, como a "incapacidade treinada" (no conceito de Veblen³⁸, ou a "deformação profissional" ou, ainda, a "psicose ocupacional", para mostrar que o funcionário burocrata trabalha em função dos regulamentos e das rotinas, e não em função dos objetivos organizacionais que foram realmente estabelecidos. Essa superconformidade às regras, aos regulamentos, às rotinas e procedimentos conduz a uma rigidez no comportamento do burocrata: o funcionário passa a fazer o estritamente contido nas normas, nas regras, nos regulamentos, nas rotinas e procedimentos impostos pela organização. Esta perde toda a sua flexibilidade, pois o funcionário restringe-se ao desempenho mínimo. Perde sua iniciativa, criatividade e inovação.

7. EXIBIÇÃO DE SINAIS DE AUTORIDADE

Como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema capaz de indicar, aos olhos de todos, aqueles que detêm o poder. Daí surge a tendência à utilização intensiva de símbolos ou de sinais de status para demonstrar a posição hierárquica dos funcionários, como o uniforme, a localização da sala, do banheiro, do estacionamento, do refeitório, o tipo de mesa etc., como meios de identificar quais são os principais chefes da organização. Em algumas

organizações - como o exército, a Igreja etc. - o uniforme constitui um dos principais sinais de autoridade.

8. DIFICULDADE NO ATENDIMENTO A CLIENTES E CONFLITOS COM O PÚBLICO

O funcionário está completamente voltado para dentro da organização, para suas normas e regulamentos internos, para suas rotinas e procedimentos, para seu superior hierárquico que avalia o seu desempenho. Essa sua atuação interiorizada para a organização geralmente o leva a criar conflitos com os clientes da organização. Todos os clientes são atendidos de forma padronizada, de acordo com os regulamentos e rotinas internos, fazendo com que o público se irrite com a pouca atenção e descaso para com os seus problemas particulares e pessoais. Com as pressões do público, que pretende soluções personalizadas que a burocracia padroniza, o funcionário passa a perceber essas pressões como ameaças à sua própria segurança. Daí a tendência à defesa contra pressões externas à burocracia.

Com essas disfunções, a burocracia torna-se esclerosada, fecha-se ao cliente, que é o seu próprio objetivo, e impede totalmente a inovação e a criatividade.

Características da Burocracia	Disfunções da Burocracia
1. Caráter legal das normas	1. Internalização das normas
2. Caráter formal das comunicações	2. Excesso de formalismo e papelório
3. Divisão do trabalho	3. Resistência a mudanças
4. Impessoalidade no relacionamento	4. Despersonalização do relacionamento
5. Hierarquização da autoridade	5. Categorização o relacionamento
6. Rotinas e procedimentos	6. Superconformidade
7. Competência técnica e mérito	7. Exibição de sinais de autoridade
8. Especialização da administração	8. Dificuldades com clientes
9. Profissionalização	
Previsibilidade do funcionamento	Imprevisibilidade do funcionamento

As causas das disfunções da burocracia residem basicamente no fato de que a burocracia não leva em conta a chamada organização informal que existe fatalmente em qualquer tipo de organização, nem se preocupa com a variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas) que necessariamente introduz variações no desempenho das atividades organizacionais. Em face da exigência de controle que norteia toda a atividade organizacional é que surgem as consequências imprevistas da burocracia.

4.2) Teoria Estruturalista da Administração

A Teoria Estruturalista surgiu por volta de 1950, como desdobramento das análises dos autores voltados para a Teoria da Burocracia que tentaram conciliar as teses propostas pela Teoria Clássica e pela Teoria de Relações Humanas. Representa também uma visão extremamente crítica da organização formal.

Parte do conceito de estrutura (do grego – struo = ordenar) como uma composição de elementos visualizados em relação à totalidade da qual fazem parte. As partes são reunidas em um arranjo de natureza estruturada e tornam-se subordinadas ao todo (estrutura) e qualquer modificação em uma das partes implica em modificações nas demais partes.

4.2.1 Origens do Estruturalismo

1. Oposição a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas;
2. Necessidade de visualizar a organização como uma unidade social – onde grupos sociais compartilham os objetivos da organização;
3. A influência do estruturalismo nas ciências sociais – filosofia, psicologia, antropologia e na lingüística;
4. Novo conceito de estrutura - é o conjunto formal de dois ou mais elementos que permanecem inalterados. A estrutura mantém-se mesmo com a alteração dos seus elementos ou relações.

O conceito de estrutura significa a análise interna de uma totalidade em seus elementos constitutivos, suas disposição, suas inter-relações, etc., permitindo uma comparação, pois pode ser aplicado a coisas diferentes entre si.

4.2.2 A sociedade de organizações

Para os estruturalistas, a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações, das quais o homem passa a depender para nascer, viver, e morrer. O estruturalismo ampliou o estudo das interações entre os grupos sociais, iniciado pela Teoria das Relações Humanas, para o das interações entre as organizações sociais.

Para os estruturalistas a Teoria das Organizações é um campo definido dentro da administração, derivado de várias fontes, especialmente os trabalhos de Taylor e Fayol, da psicologia e da sociologia, da Escola das Relações Humanas, tendo sido mais desenvolvido a partir do momento em que incorporou a Sociologia da Burocracia de Max Weber.

As organizações desenvolveram-se através de quatro etapas:

1. Etapa da natureza – os elementos da natureza constituíam a base única de subsistência. O papel do capital e do trabalho é irrelevante;
2. Etapa do trabalho – surge uma revolução no desenvolvimento da humanidade. Os elementos da natureza passam a ser transformados através do trabalho. O trabalho passa a condicionar as formas de organização da sociedade;
3. Etapa do capital – capital prepondera sobre a natureza e o trabalho;
4. Etapa da organização – a natureza, o trabalho e o capital se submetem à organização. O predomínio da organização revelou o seu caráter independente em relação à natureza o trabalho e o capital.

Para atingir um alto grau de industrialização a sociedade passou por várias fases:

- a) Universalismo da Idade média;
- b) O liberalismo econômico e social dos séculos XVIII e XIX;
- c) O socialismo, com o advento do século XX;
- d) A atualidade, que se caracteriza com a sociedade de organizações.

As organizações são mais eficientes por duas razões básicas:

1. As mudanças históricas ocorridas na sociedade permitiram um ambiente social mais compatível com as organizações;
2. As teorias da administração desenvolveram técnicas de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar, bem como um aumento do racionalismo das organizações; A sociedade moderna atribui um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência. “A organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de um grande número de ações (Mirshawken, 1991)”.

4.2.3 As Organizações

As organizações são a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente, que se caracteriza por um crescente padrão de vida. Elas permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem a participação de numerosas pessoas. A eficiência é obtida quando a organização aplica seus recursos naquela alternativa que produz o melhor resultado.

A teoria estruturalista concentra-se no estudo das organizações, na sua estrutura interna e na interação com outras organizações. As organizações são concebidas como “unidade sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Incluem-se exércitos, escolas, hospitais, igrejas e prisões; excluem-se as tribos, classes, grupos étnicos, grupos de amigos e famílias” (Certo, 1994). De acordo Walton (1986), as organizações são um conjunto de relações sociais estáveis e deliberadamente criadas com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos, é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações

estáveis entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas.

As burocracias constituem um tipo específico de organização: as chamadas organizações formais. As organizações formais são caracterizadas por regras, regulamentos e estruturas hierárquicas para ordenar as relações entre os seus membros. Elas permitem reduzir as incertezas decorrentes da variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas).

4.2.4 O homem organizacional

A teoria clássica caracterizou o "homo economicus" e a Teoria das Relações Humanas, "o homem social", a teoria estruturalista o "homem organizacional", ou seja, o homem que desempenha papéis em diferentes organizações.

O homem moderno, ou seja, o homem organizacional precisa ter as seguintes características:

1. Flexibilidade, em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna, bem como, da diversidade de papéis;
2. Tolerância às frustrações, para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre as necessidades organizacionais e individuais;
3. Capacidade de adiar as recompensas e poder compensar o trabalho rotineiro dentro da organização;
4. 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. O homem organizacional reflete uma personalidade cooperativa e coletivista. As organizações sociais, por sua vez, são conseqüências da necessidade que a pessoa tem de relacionar-se e juntar-se com outras pessoas, a fim de poder realizar seus objetivos.

Dentro da organização social as pessoas ocupam certos papéis: papel é o nome dado a certo conjunto de comportamentos solicitados a uma pessoa. O papel prescrito para o indivíduo é reforçado pela sua própria motivação em desempenhá-lo eficazmente.

4.2.5 Abordagens Múltiplas

Abordagem múltipla: os diferentes enfoques da organização

Para os estruturalistas, as organizações podem ser concebidas segundo duas diferentes concepções:

Modelo Racional da Organização

Concebe a organização com um meio deliberado e racional de alcançar metas conhecidas. Os objetivos organizacionais são explicitados – como maximização dos lucros – e todos os aspectos e componentes da organização são escolhidos em

função de sua contribuição ao objetivo e as estruturas organizacionais são cuidadas para atingir a mais alta eficiência, os recursos são adequados e alocados de acordo com um plano diretor, todas as ações são apropriadas e iniciadas por apenas e seus resultados devem coincidir com os planos.

Modelo Natural de Organização

Concebe a organização como um conjunto de partes independentes que constituem o todo: cada parte contribui com algo e recebe algo do todo, o qual, por sua vez, é interdependente com um ambiente mais amplo. O objetivo básico é a sobrevivência do sistema.

Abordagem Múltipla: Os níveis da organização

As organizações caracterizam-se por uma hierarquia de autoridade, isto é, pela diferenciação de poder. São considerados três níveis organizacionais:

- **Nível institucional:** é o nível organizacional mais elevado, composto dos dirigentes ou de altos funcionários. É também denominado nível estratégico, pois é responsável pela definição dos principais objetivos e das estratégias organizacionais.
- **Nível Gerencial:** é o nível intermediário, situado entre o institucional e o técnico, cuidando do relacionamento e da integração desses dois níveis. Uma vez tomadas as decisões no nível institucional, o nível gerencial é o responsável pela sua transformação em planos e em programas para que o nível técnico os execute.
- **Nível Técnico:** é o nível mais baixo da organização. Também denominado nível operacional, é o nível em que as tarefas são executadas, os programas são desenvolvidos e as técnicas são aplicadas.

Abordagem múltipla: a diversidade de organizações

Enquanto a Administração Científica e a Escola das Relações Humanas focalizam as fábricas, a abordagem estruturalista ampliou o campo da análise da organização, a fim de incluir outros tipos diferentes de organizações além das fábricas: organizações pequenas, médias e grandes, públicas e privadas, empresas dos mais diversos tipos, organizações religiosas, organizações filantrópicas, partidos políticos, prisões, sindicatos, etc.

Abordagem múltipla: análise interorganizacional

Além da análise interna das organizações, os estruturalistas passam a preocupar-se com aspectos interorganizacional. A análise organizacional passa a ser feita através de uma abordagem múltipla, ou seja, através das análises intra-organizacional (fenômenos internos) e interorganizacional (fenômenos externos).

4.2.6 Tipologia das Organizações

Não existe duas organizações iguais. As organizações são diferentes entre si e apresentam certa enorme variabilidade. Contudo, elas apresentam certas características que permitem classificá-las em certos grupos ou tipos. Essas classificações que denominaremos tipologias das organizações.

Para facilitar a análise comparativa das organizações, boa parte dos autores estruturalistas desenvolveu tipologias de organizações, tentando classificá-las com certas características distintas.

Tipologia de Etzioni

Etzioni elaborou sua tipologia de organizações, classificando as organizações com base no uso e significado da obediência. Para ele, a estrutura de obediência em uma organização é determinada pelos tipos de controles aplicados aos participantes. Assim, a tipologia das organizações, segundo Etzioni, é a seguinte:

- **Organizações Coercitivas:** o poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios ou punições. Utilizam a força – latente ou manifesta – como o significado principal de controle sobre os participantes de nível inferior. O envolvimento dos participantes tende a ser “alienativo” em relação aos objetivos da organização. As organizações coercitivas incluem exemplos como os campos de concentração, prisões, instituições penais, etc.
- **Organizações Utilitaristas:** o poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos. Utilizam-se a remuneração com base principal de controle. Os participantes de nível inferior contribuem para a organização com um envolvimento tipicamente “calculativo”, baseado quase exclusivamente nos benefícios que esperam obter. O comércio e as corporações trabalhistas estão incluídos nesta classificação.
- **Organizações Normativas:** o poder baseia-se em um consenso sobre objetivos e métodos de organização. Utilizam o controle moral como a força principal de influência sobre os participantes. Os participantes têm um alto envolvimento “moral” e motivacional. As organizações normativas são também chamadas “voluntárias” e incluem a igreja, universidades, hospitais e muitas organizações políticas e sociais. Aqui, os membros tendem a buscar seus próprios objetivos e a expressar seus próprios valores pessoais.

A tipologia de Etzioni é muito utilizada em face da consideração que faz sobre os sistemas psicossociais das organizações. Contudo, sua desvantagem é dar pouca consideração à estrutura, à tecnologia utilizada e ao ambiente externo. Trata-se de uma tipologia simples e unidimensional, baseada exclusivamente nos tipos de controles.

Tipologia de Blau e Scott

Blau e Scott apresentam uma tipologia das organizações baseada no beneficiário principal, ou seja, quem se beneficia com a organização.

Para Blau e Scott, há quatro categorias de participantes que se beneficiam de uma organização formal:

- Os próprios membros da organização.
- Os proprietários, dirigentes ou acionistas da organização.
- Os clientes da organização.
- O público em geral.

Em função dessas categorias de beneficiários principal que a organização visa atender existem quatro tipos básicos de organizações:

- **Associação de benefícios mútuos.** Em que o beneficiário principal são os próprios membros da organização, como as associações profissionais, as cooperativas, os fundos mútuos, os consórcios etc.
- **Organizações de interesse comerciais.** Em que os proprietários ou acionistas são os principais beneficiários da organização, como a maior parte das empresas privadas, sejam sociedades anônimas ou sociedades de responsabilidade limitada.
- **Organizações de serviços.** Em que um grupo de clientes é o beneficiário principal. Exemplos: hospitais, universidades, escolas, organizações religiosas e agências sociais.
- **Organizações de Estado.** Em que o beneficiário é o público em geral. Exemplos: organização militar, correios, instituições jurídicas e penais, segurança pública, saneamento básico etc.

A tipologia de Blau e Scott tem vantagem de enfatizar a força do poder e da influência do beneficiário sobre as organizações a ponto de condicionar a sua estrutura e objetivos.

4.2.7 Objetos Organizacionais

Os objetivos organizacionais foram estudados pelos neoclássicos (APO) e estruturalistas. Um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização tenta atingir. Um objetivo é um estado que se procura e não um estado que se possui.

A eficiência de uma organização é determinada pela medida em que essa organização atinge seus objetivos. As organizações podem ter simultaneamente, dois ou mais objetivos. Ou podem acrescentar novos objetivos aos originais.

Funções dos objetivos organizacionais:

- Pela apresentação de uma situação futura: indicam a orientação que a organização procura seguir. Dessa forma, estabelecem objetivos como linhas mestras para a atividade futura da organização.
- Os objetivos constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades da organização e, na verdade, até a sua própria existência.
- Os objetivos servem como padrões através dos quais os membros de uma

organização e os estranhos a ela podem avaliar o êxito da organização, isto é, a sua eficiência e o seu rendimento.

- Os objetivos servem como unidade de medida para avaliar e comparar a produtividade da organização.

Os objetivos são ideais que a organização pretende atingir e transformar em realidade.

Etzioni refere-se a dois modelos de organização:

Modelo de sobrevivência: quando a organização desenvolve objetivos que lhe permitem simplesmente existir e manter a sua continuidade;

Modelo de eficiência: quando a organização desenvolve objetivos que lhe permitem não apenas existir, mas também funcionar dentro dos padrões de crescente excelência e competitividade.

As organizações podem alterar seus objetivos, no processo de ajustamento a situações imprevistas. O objetivo de uma organização não é um só, e sim um conjunto de objetivos.

Há uma relação íntima entre os objetivos organizacionais e o meio, o que necessita uma constante reavaliação desses objetivos em face das alterações do meio ambiente e da organização.

5.1) Teoria Geral de Sistemas

Também conhecida pela sigla, T.G.S.) surgiu com os trabalhos do biólogo alemão [Ludwig von Bertalanffy](#), publicados entre 1950 e 1968.

A T.G.S. não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicação na realidade [empírica](#). Os pressupostos básicos da T.G.S. são:

- Existe uma nítida tendência para a *integração nas várias ciências naturais e sociais*;
- Essa integração parece orientar-se rumo a uma *teoria dos sistemas*;
- Essa *teoria de sistemas* pode ser uma *maneira mais abrangente de estudar os campos não físicos* do conhecimento científico, especialmente as ciências sociais;
- Essa teoria de sistemas, ao desenvolver princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, *aproxima-nos do objetivo da unidade da ciência*;
- Isso pode levar a uma integração muito necessária da *educação científica*.

A importância da TGS é significativa tendo em vista a necessidade de se avaliar a organização como um todo e não somente em departamentos ou setores. O mais importante ou tanto quanto é a identificação do maior número de variáveis possíveis, externas e internas que, de alguma forma, influenciam em todo o processo existente na Organização. Outro fator também de significativa importância é o feed-back que deve ser realizado ao planejamento de todo o processo.

Teoria dos sistemas começou a ser aplicada na administração principalmente em função da necessidade de uma síntese e uma maior integração das teorias anteriores (Científicas e Relações Humanas, Estruturalista e Comportamental oriundas das Ciências Sociais) e da intensificação do uso da cibernética e da tecnologia da informação nas empresas.

Os sistemas vivos, sejam indivíduos ou organizações, são analisados como "sistemas abertos", mantendo um contínuo intercâmbio de matéria/energia/informação com o ambiente. A Teoria de Sistema permite reconceituar os fenômenos em uma abordagem global, permitindo a inter-relação e integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de natureza completamente diferentes.

Há uma grande variedade de sistemas e uma ampla gama de tipologias para classificá-los, de acordo com certas características básicas.

Quanto a sua constituição:

- **Físicos ou concretos:** quando compostos de equipamento, de maquinaria e de objetos e coisas reais (equipamento, objetos, hardware);
- **Abstratos ou conceituais:** quando compostos por conceitos, planos, hipóteses e ideias que muitas vezes só existem no pensamento das pessoas (conceitos, planos, ideias, software).

Na realidade, há uma complementaridade entre sistemas físicos e abstratos: os sistemas físicos precisam de um sistema abstrato para funcionar, e os sistemas abstratos somente se realizam quando aplicados a algum sistema físico.

Quanto a sua natureza:

Fechados: não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, sendo assim não recebem nenhuma influência do ambiente e por outro lado não influenciam. Não recebem nenhum recurso externo e nada produzem que seja enviado para fora.

Abertos: são os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, por meio de entradas e saídas. Os sistemas abertos trocam matéria, energia e informação regularmente com o meio ambiente. São eminentemente adaptativos, isto é, para sobreviver devem reajustar-se constantemente as condições do meio.

5.1.1 Características das Organizações como Sistemas Abertos

As organizações são por definição sistemas abertos, pois não podem ser adequadamente compreendidas de forma isolada, mas sim pelo inter-relacionamento entre diversas variáveis internas e externas, que afetam seu comportamento. Tal como os organismos vivos, as organizações têm seis funções primárias ou principais, que mantêm estreita relação entre si, mas que podem ser estudadas individualmente.

Funções primárias das organizações:

a) **Ingestão:** as organizações adquirem ou compram materiais para processá-los de alguma maneira. Para assistirem outras funções, como os organismos vivos que ingerem alimentos para suprirem outras funções e manter a energia.

b) **Processamento:** no animal, a comida é transformada em energia e suprimento das células. Na organização, a produção é equivalente a esse ciclo animal. Os materiais são processados havendo certa relação entre entradas e saídas no qual o excesso é o equivalente a energia necessária para a sobrevivência da organização (transformação em produtos).

c) **Reação ao ambiente:** o animal reage frente as mudanças ambientais para sua sobrevivência. Ele deve adaptar-se as mudanças. As organizações também reagem ao ambiente, mudando seus materiais, consumidores, empregados e recursos financeiros. As alterações podem efetuar-se nos produtos, no processo ou na estrutura. (As mudanças ocorrem face ao que o mercado demanda).

d) **Suprimento das partes:** os participantes da organização são supridos, não só do significado de suas funções, mas também de dados de compras, produção,

vendas ou contabilidade, e são recompensados principalmente sob a forma de salários e benefícios.

e) **Regeneração das partes:** as partes do organismo perdem sua eficiência, adoecem ou morrem e devem ser regenerados ou recolocados no sentido de sobreviver no conjunto. Os membros das organizações também podem adoecer, aposentar-se, desligar-se da firma ou então morrer. As máquinas podem tornar-se obsoletas. Ambos os homens e máquinas devem ser mantidos ou recolocados – manutenção e substituição.

f) **Organização:** administração e decisão sobre as funções;

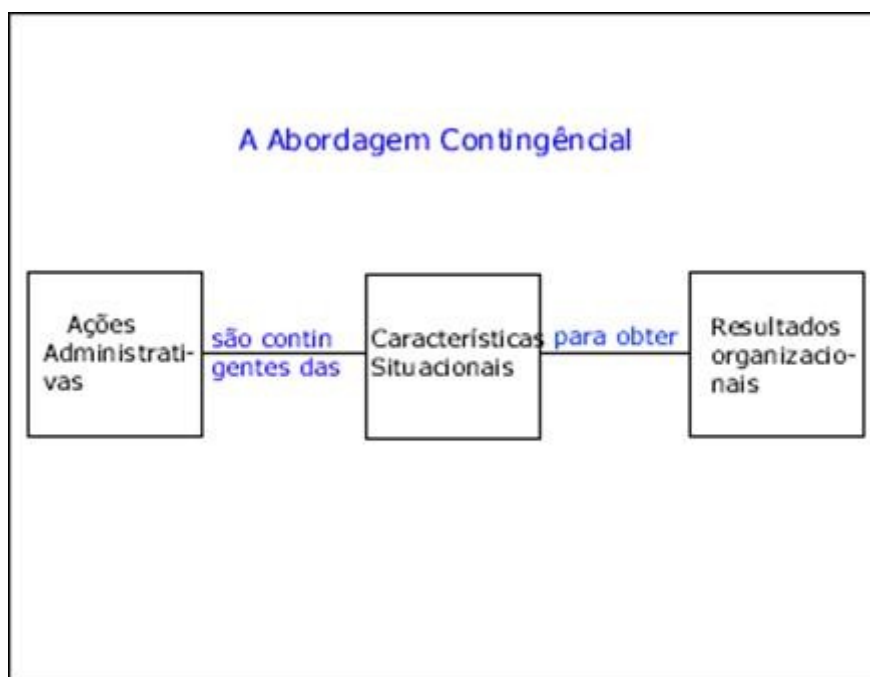
5.2) Teoria da Contingencia

A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão. A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado. Os estudos recentes sobre as organizações complexas levaram a uma nova perspectiva teórica: a estrutura da organização e seu funcionamento são dependentes da sua interface com o ambiente externo. Diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais para obter eficácia, tornando-se necessário um modelo apropriado para cada situação. Por outro lado, diferentes tecnologias conduzem a diferentes desenhos organizacionais, bem como as variações no ambiente ou na própria tecnologia conduzem a variações na estrutura organizacional.

É com a *Teoria da Contingência* que há o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização: a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. Para a abordagem contingencial são as características ambientais que condicionam as características organizacionais, assim, não há uma única melhor maneira (the best way) de se organizar. Tudo depende (it depends) das características ambientais relevantes para a organização. As características organizacionais somente podem ser atendidas mediante a análise das características ambientais com as quais se defrontam.

Na *Teoria da Contingência* tudo é relativo, tudo depende, isto é, não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Há uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. Dentro de uma relação funcional, as variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes. Existe uma relação funcional entre elas, como vimos, essa relação funcional é do tipo "se-então" e pode levar a um alcance eficaz dos objetivos da organização. A administração contingencial pode ser

intitulada de abordagem do "se-então", pois o reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são importantes para a abordagem contingencial. Porém eles não são suficientes, necessitando as relações funcionais com as condições ambientais e as práticas administrativas ser constantemente identificadas e ajustadas



5.2.1 Origens da Teoria da Contingência

A *Teoria da Contingência* surgiu a partir de várias pesquisas feitas para verificar os modelos das estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas. Os resultados das pesquisas conduziram a uma nova concepção da organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo. Verificaram que não há um único e melhor jeito de organizar. Essas pesquisas e estudos foram contingentes, no sentido em que procuraram compreender e explicar o modo como as empresas funcionavam em diferentes condições que variam de acordo com o ambiente ou contexto que a empresa escolheu como seu domínio de operação. Em outras palavras, essas condições são ditas "de fora" da empresa, isto é, do seu ambiente. Essas contingências externas podem ser consideradas oportunidades e imperativos ou restrições e ameaças que influenciam a estrutura e os processos internos da organização.

5.2.2 Pesquisa de Chandler sobre Estratégia e Estrutura

Alfred Chandler realizou uma investigação histórica sobre as mudanças estruturais de grandes organizações relacionando-as com a estratégia de negócios.

O autor estuda a experiência de quatro grandes empresas americanas (Dupont, General Motors, Standard Oil e a Sears Roebuck), e examina comparativamente essas corporações americanas demonstrando como a sua estrutura foi sendo continuamente adaptada e ajustada a sua estratégia. A conclusão de Chandler é que a estrutura organizacional das grandes empresas americanas foi sendo gradativamente determinada pela sua estratégia mercadológica. A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, isto é, a forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos, enquanto a estratégia corresponde ao plano global de alocação de recursos para atender as demandas do ambiente.

5.2.3 Pesquisa de Burns e Stalker sobre Organizações

Dois sociólogos, tom Burns e G. M Stalker, pesquisaram vinte indústrias inglesas para verificar a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas indústrias. Impressionado com os diferentes procedimentos administrativos encontrados nessas indústrias, classificaram-nas em dois tipos:

Mecanísticas:

- Estrutura burocrática baseada em uma minuciosa divisão do trabalho.
- Cargos ocupados por especialistas com atribuições claramente definidas.
- Centralização das decisões que são concentradas na cúpula da empresa.
- Hierarquia rígida de autoridade baseada no comando único.
- Sistema rígido de controle: a informação ascendente sobe através de uma sucessão de filtros e as decisões descem através de uma sucessão de amplificadores.
- Predomínio da interação vertical entre superior e subordinado.
- Amplitude de controle administrativo mais estreita.
- Ênfase nas regras e procedimentos formais.
- Ênfase nos princípios universais da Teoria Clássica.

Orgânicas:

- Estruturas organizacionais flexíveis com pouca divisão de trabalho.
- Cargos continuamente modificados e redefinidos através da interação com outras pessoas que participam da tarefa.
- Descentralização das decisões que são delegadas aos níveis inferiores.
- Tarefas executadas através do conhecimento que as pessoas têm da empresa com um todo.
- Hierarquia flexível com predomínio da interação lateral sobre a vertical.
- Amplitude de controle administrativo mais ampla.
- Maior confiabilidade nas comunicações informais.
- Ênfase nos princípios de relacionamento humano da Teoria das Relações Humanas.

A Conclusão de Burns e Stalker é que a forma mecânica de organização é apropriada para condições ambientais estáveis, enquanto que a forma orgânica é apropriada para condições ambientais de mudanças e inovação. Em resumo, há um imperativo ambiental, isto é, é o ambiente que determina a estrutura e o funcionamento das organizações.

5.2.4 Pesquisa de Lawrence e Lorsch sobre o ambiente

Paul R. Lawrence e Jay w. Lorsch fizeram uma pesquisa sobre o defrontamento entre organização e ambiente que marca o aparecimento da *Teoria da Contingência*. Este nome derivou desta pesquisa. Estes autores, preocupados com as características que as empresas devem ter para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado, fizeram uma pesquisa sobre dez empresas em três diferentes meios industriais (plásticos, alimentos empacotados e recipientes/containers). Os autores concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração.

Diferenciação: As organizações apresentam esta característica. É a divisão da organização em departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada para um contexto ambiental também especializado. Cada departamento reage unicamente àquela parte do ambiente que é relevante para a sua própria tarefa especializada. Se houver diferenciação nos ambientes específicos aparecerão diferenciações na estrutura e abordagem dos departamentos.

Integração: Refere-se ao processo oposto, gerado por pressões vindas do ambiente da organização no sentido de obter unidade de esforços e coordenação entre vários departamentos. Ao lidar com os ambientes externos vão se segmentando em unidades, cada uma com tarefa específica de tratar com uma parte das condições existentes fora da organização (unidades de vendas, de produção, de pesquisa). Cada um desses segmentos se relaciona com um segmento do universo exterior à empresa. Essa divisão do trabalho entre departamentos marca um estado de diferenciação como vimos acima. Porém, esses departamentos precisam fazer um esforço convergente e unificado para atingir objetivos globais da organização. Em consequência, ocorre também um processo de integração.

Integração Requerida e Diferenciação Requerida: A diferenciação e integração requerida referem-se a predições do ambiente da empresa. Aluninho, presta a atenção, não se referem à diferenciação e integração existentes na empresa, mas o quanto de diferenciação e integração o ambiente exige delas. A empresa que mais se aproxima das características requeridas pelo ambiente terá mais sucesso do que a empresa que se afasta muito delas.

- Depto Vendas : Ambiente Mercadológico
- Depto Produção : Ambiente Técnico - Econômico

- Depto Pesquisa : Ambiente Científico

Em função dos resultados da pesquisa, os autores formularam a *Teoria da Contingência*, isto é, não existe uma única maneira melhor de organizar; ao contrário, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais. A *Teoria da Contingência* apresenta os seguintes aspectos:

- A organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistema aberto.
- As características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente e as características da organização.
- As características ambientais funcionam como variáveis independentes, enquanto as características organizacionais são variáveis dependentes daquelas.

Em resumo, a *Teoria da Contingência* explica que não há nada de absoluto nos princípios gerais da administração. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste entre cada organização e seu ambiente e tecnologia.

5.2.5 Pesquisa de Joan Woodward sobre a Tecnologia

Joan, socióloga industrial inglesa, organizou uma pesquisa para saber se os princípios da administração propostos pelas teorias administrativas se relacionavam com êxito do negócio quando colocados em prática. A pesquisa envolveu 100 empresas de vários tipos de negócios, nas quais foram classificadas em três grupos de tecnologia de produção:

Produção Unitária ou Oficina

- *Tecnologia utilizada:* Habilidade manual ou operação de ferramentas, artesanato. Pouca padronização e pouca automatização. Mão de obra intensiva e não especializada. Exemplo: produção de navios, motores de grande porte, aviões comerciais, locomotivas.
- *Resultado da produção:* Produção em unidades, pouca previsibilidade dos resultados e incerteza quanto a incerteza das operações.

Produção em Massa:

- *Tecnologia utilizada:* Máquinas agrupadas em baterias do mesmo tipo (seções ou departamentos). Mão de obra intensiva e barata, utilizada com regularidade. Exemplo: Empresas montadoras de automóveis
- *Resultado da produção:* Produção em lotes e em quantidades regular conforme dada lote. Razoável previsibilidade dos resultados. Certeza quanto á sequência das operações.

Produção Contínua:

- *Tecnologia utilizada:* Processamento contínuo por meio de máquinas especializadas e padronizadas, dispostas linearmente. Padronização e automação. Tecnologia intensiva. pessoal especializado. Exemplo: produção nas refinarias de petróleo, produção química, siderúrgicas.
- *Resultado da produção:* Produção contínua e em grande quantidade. Forte previsibilidade dos resultados. Certeza absoluta quanto a sequência das operações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, v.1

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, v.2

MOTA, Fernando Claudio Prestes. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

<http://www.administradores.com.br> / www.cramg.org.br /

<http://www.plcarneiro.com>

<http://atlas.ucpel.tche.br/~loh/tgs.htm>

<http://www.francianeulaf.com/gurus/drucker.htm>

<http://www.professorcezar.adm.br/AulasTGA.htm>

<http://pucrs.campus2.br/~annes/tga.html>

Hino Nacional

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas
De um povo heróico o brado retumbante,
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade
Conseguimos conquistar com braço forte,
Em teu seio, ó liberdade,
Desafia o nosso peito a própria morte!

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, um sonho intenso, um raio vívido
De amor e de esperança à terra desce,
Se em teu formoso céu, risonho e límpido,
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,
És belo, és forte, impávido colosso,
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Deitado eternamente em berço esplêndido,
Ao som do mar e à luz do céu profundo,
Fulguras, ó Brasil, florão da América,
Iluminado ao sol do Novo Mundo!

Do que a terra, mais garrida,
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;
"Nossos bosques têm mais vida",
"Nossa vida" no teu seio "mais amores."

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo
O lábaro que ostentas estrelado,
E diga o verde-louro dessa flâmula
- "Paz no futuro e glória no passado."

Mas, se ergues da justiça a clava forte,
Verás que um filho teu não foge à luta,
Nem teme, quem te adora, a própria morte.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Hino do Estado do Ceará

Poesia de Thomaz Lopes
Música de Alberto Nepomuceno
Terra do sol, do amor, terra da luz!
Soa o clarim que tua glória conta!
Terra, o teu nome a fama aos céus remonta
Em clarão que seduz!
Nome que brilha esplêndido luzeiro
Nos fulvos braços de ouro do cruzeiro!

Mudem-se em flor as pedras dos caminhos!
Chuvas de prata rolem das estrelas...
E despertando, deslumbrada, ao vê-las
Ressoa a voz dos ninhos...
Há de florar nas rosas e nos cravos
Rubros o sangue ardente dos escravos.
Seja teu verbo a voz do coração,
Verbo de paz e amor do Sul ao Norte!
Ruja teu peito em luta contra a morte,
Acordando a amplidão.
Peito que deu alívio a quem sofria
E foi o sol iluminando o dia!

Tua jangada afoita enfune o pano!
Vento feliz conduza a vela ousada!
Que importa que no seu barco seja um nada
Na vastidão do oceano,
Se à proa vão heróis e marinheiros
E vão no peito corações guerreiros?

Se, nós te amamos, em aventuras e mágoas!
Porque esse chão que embebe a água dos rios
Há de florar em meses, nos estios
E bosques, pelas águas!
Selvas e rios, serras e florestas
Brotem no solo em rumorosas festas!
Abra-se ao vento o teu pendão natal
Sobre as revoltas águas dos teus mares!
E desfraldado diga aos céus e aos mares
A vitória imortal!
Que foi de sangue, em guerras leais e francas,
E foi na paz da cor das hóstias brancas!



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação