

A) TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO 2

AUTOR

DANIEL REIS ARMOND DE MELO

Introdução

O conteúdo da disciplina Teoria da Administração 2 ajudará você, aluno, a ir adiante, em relação aos seus estudos no curso de Bacharelado em Administração. É um passo que seguramente adicionará um valor significativo no seu conhecimento relacionado à área de formação que escolheu.

Esse está contido neste caderno que contém novos olhares sobre a Teoria da Administração e está estruturado em cinco unidades, distribuídas da seguinte forma:

Na unidade 1, apresentaremos a Teoria Estruturalista e suas origens, as organizações sob o enfoque estruturalista, o conceito de homem organizacional, as tipologias das organizações de autores estruturalistas, a definição de objetivos organizacionais e o estudo do ambiente e dos conflitos organizacionais.

A unidade 2 está dividida em duas subunidades: a Teoria Comportamental da Administração e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

Contingência: algo que pode ou não acontecer, mas quando acontece passa a influenciar o comportamento da organização.

Na unidade 3, mostraremos a Teoria da **Contingência**, suas origens e introduziremos as pesquisas de Chandler (Estratégia e Estrutura), de Burns e Stalker (Organizações), de Lawrence e Lorsch (Ambiente) e de Joan Woodward (Tecnologia). Discutiremos ainda: os conceitos de ambiente, de tecnologia e de homem complexo.

Na unidade 4, estudaremos as realizações de autores nacionais na área de administração.

Na unidade 5, discutiremos as principais abordagens contemporâneas em gestão e alguns modelos (tipologias) para análise organizacional.

Cada uma dessas unidades a serem apresentadas tem sua importância revelada à medida que o curso avance nas diversas áreas que compõem o campo da Administração.

Palavras do autor

Prezado aluno de Administração,

Você está recebendo o caderno que traz como conteúdo a disciplina Teoria da Administração II. Com este material, quero convidá-lo a avançar na viagem já iniciada pelo mundo da Administração. O material que ora apresentamos pretende contribuir para o seu processo de formação acadêmica, auxiliando-o na sua construção como um futuro administrador que possa de forma segura contribuir com o desenvolvimento de seu município, de seu estado e de seu país. Trata-se de um valioso material de consulta que será integrado a outras mídias como vídeo, *chat*, fórum, formando um conjunto para o mais eficiente e eficaz aprendizado.

Faça deste material o guia de seus estudos na disciplina, buscando, no entanto, sempre ampliá-lo com debates, críticas e novas leituras. Para que os objetivos da aprendizagem sejam alcançados, precisamos de seu comprometimento, de sua dedicação. Certamente, os resultados a serem alcançados indicarão que valeu a pena o esforço para construir um futuro mais promissor.

Bons estudos e sucesso.

Daniel Reis Armond de Melo

Orientações para estudo

Este caderno está dividido em cinco unidades como já antecipamos na Introdução. Em cada unidade, novos conhecimentos, conceitos e premissas lhes serão apresentados. Você encontrará também algumas indicações de pesquisa adicional para ampliar seus conhecimentos.

Ao longo de cada unidade serão apresentadas várias atividades que incluem desde pesquisas complementares aos assuntos teóricos, abordados nas unidades (por meio da Internet, mas principalmente através da bibliografia recomendada); elaboração de comentários sobre conceitos apresentados; participação em fóruns e grupos de discussão; além de sugestões de temas a serem estudados para aprofundamento e melhor compreensão dos conceitos.

Além desse caderno, você encontrará no AVEA (Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem) material de aula complementar. O conteúdo de cada unidade deverá ser lido e utilizado conforme você for avançando nos estudos do caderno. Lembre-se que há um espaço destinado no AVEA para tirar dúvidas. Utilize-o sempre que achar necessário.

Durante a leitura do material impresso, caso você encontre alguma palavra em azul, com o significado que se atribui a ela, ao lado do texto correspondente. Outros termos serão acrescentados, conforme necessário, no Glossário virtual, disponível no AVEA da disciplina.

Além do assunto que compõe o conteúdo programático da disciplina, em cada unidade você encontrará a indicação das atividades que você deverá realizar e postar no ambiente virtual (veja mais detalhes e prazos de entrega no manual de orientação da disciplina no AVEA). Algumas dessas atividades devem ser realizadas em grupos.

Sempre que precisar, recorra aos tutores e ao professor da disciplina. Faça isso não apenas para esclarecer dúvidas, mas também para sugerir melhorias ao processo, ao sistema e ao material. Você é responsável, junto conosco, pela qualidade do curso.

Ementa

Abordagem estruturalista. Abordagem comportamentalista. Abordagem contingencial. O modelo de gestão pela qualidade total. Visão holística da administração e do mundo. Contribuição brasileira à teoria da administração. Sistematização das teorias da administração. Análise das organizações a partir das diferentes metáforas. Tendências e novos paradigmas em administração.

Objetivos de ensino-aprendizagem

1. Refletir sobre a formação do pensamento administrativo e sobre as teorias dele decorrentes, através de um pensamento crítico.
2. Caracterizar o trabalho e as organizações no mundo contemporâneo, frente às perspectivas gerenciais para o terceiro milênio.
3. Demonstrar através das atividades, constantes na coluna de indexação e na AVEA, o significado da administração no contexto brasileiro e internacional.
4. Refletir sobre as diferenças conceituais entre os tipos de abordagem da natureza humana.
5. Explicar as teorias motivacionais, considerando no que elas se complementam ou se contrapõem.
6. Identificar e analisar, através de atividades, os vários modelos, teorias e abordagens da administração, associando-os às ações práticas das organizações.

1

Abordagem estruturalista

Síntese:

A Teoria Estruturalista e suas origens, as organizações sob o enfoque estruturalista, o conceito de homem organizacional, as tipologias das organizações de autores estruturalistas, a definição de objetivos organizacionais e o estudo do ambiente e dos conflitos organizacionais.

Você estudou em Teoria da Administração I que, no início do século XX, Max Weber, sociólogo alemão, publicou livros sobre as organizações da sua época, as quais foram chamadas de burocracias, pois achava que essas eram as organizações características de uma nova época, plena de novos valores e de novas exigências. Viu também que o aparecimento das burocracias coincidiu com o despontar do capitalismo, graças a inúmeros fatores, dentre os quais a economia do tipo monetário, o mercado de mão de obra, o aparecimento do Estado-nação centralizado e a divulgação da ética protestante.

Vamos lembrar: Max Weber, sociólogo, estudou as organizações sob um ponto de vista estruturalista, preocupando-se com a sua racionalidade, ou seja, com os meios e recursos utilizados e a relação dos objetivos a serem alcançados pelas organizações.

Com o aparecimento, crescimento e proliferação desse tipo de organização, a teoria administrativa ganhou outra perspectiva através da abordagem estruturalista: a visão estreita e limitada aos aspectos internos da organização passou a ser ampliada e substituída por uma visão mais ampla, envolvendo a organização e suas relações com outras organizações dentro de uma sociedade maior. A partir daí a Abordagem Estruturalista se impôs sobre a Abordagem Clássica e a Abordagem das Relações Humanas.

Caro aluno, a Abordagem Estruturalista é composta pela Teoria da Burocracia (que você já estudou) e pela Teoria Estruturalista (que estudaremos a partir de agora).

1.1 Teoria estruturalista

Você se lembra da Escola das Relações Humanas? Ela foi uma tentativa de introdução das ciências do comportamento na teoria administrativa através de uma filosofia humanística no que diz respeito à participação do homem na organização. Contudo, a partir da década de 1950, a Teoria das Relações Humanas entrou em declínio, pois apontou as lacunas da Teoria Clássica, mas não proporcionou as bases adequadas de uma nova teoria que a pudesse substituir.

Veja a conseqüência disso: a oposição entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas criou um impasse dentro da Administração que nem a chamada Teoria da Burocracia teve condições de solucionar.

Para Chiavenato (2004), a Teoria Estruturalista representa um desdobramento da Teoria da Burocracia, e para Caravantes (2005) constitui uma tentativa de englobar aspectos importantes da Teoria Clássica com uma aproximação à Teoria das Relações Humanas. Embora não haja concordância entre os estudiosos sobre o assunto, verifica-se ela representar uma visão bastante crítica da organização formal.

O principal autor dessa nova proposta estruturalista foi Amitai Etzioni, que a explicava como uma tentativa de encontrar equilíbrio entre os elementos racionais e não racionais do comportamento humano. Segundo ele, esse é um problema essencial da vida moderna, da sociedade e do pensamento. É também o problema essencial da Teoria das Organizações.

1.1.1 Origens da teoria estruturalista

As quatro causas que deram origem à Teoria Estruturalista, segundo Chiavenato (2004), foram as seguintes:

Oposição entre a Teoria Clássica e das Relações Humanas: perceba que se fez necessária uma posição mais ampla, abrangente e abrangente dos aspectos que eram considerados por uma e omitidos pela outra e vice-versa. Nesse sentido, a Teoria Estruturalista pretendeu ser uma síntese da Teoria Clássica (foco na organização formal) e da Teoria das Relações Humanas (foco na organização informal), inspirou-se na abordagem de Max Weber e, até certo ponto, nos trabalhos de Karl Marx;

Necessidade de visualizar a organização com uma unidade social: uma unidade grande e complexa, onde interagem grupos sociais que compartilham alguns dos objetivos da organização (como a viabilidade econômica da organização), mas que podem incompatibilizar-se com outros (como a maneira de distribuir lucros da organização). Nesse ponto, o diálogo maior da Teoria Estruturalista foi com a Teoria das Relações Humanas;

A influência do estruturalismo nas ciências sociais: o Estruturalismo teve forte influência na Filosofia, na Psicologia, na Antropologia, na Matemática, na Linguística, chegando até a Teoria das Organizações;

O novo conceito de estrutura: estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos que permanece inalterado seja na mudança, seja na diversidade de conteúdos, isto é: a estrutura se mantém a mesma, embora tenha acontecido a alteração de um dos seus elementos ou relações. (Heráclito, filósofo grego, já dizia que é a estrutura que permite reconhecer o mesmo rio, mesmo que suas águas jamais sejam as mesmas devido à contínua mudança das coisas.) Para o Estruturalismo, é de especial importância o relacionamento das partes na constituição do todo, ou seja, o estruturalismo implica em totalidade e interdependência. Simplificando, os conjuntos que interessam ao estruturalista apresentam como característica básica o fato de que o todo é maior que a simples soma das partes (ETZIONI, 1967).

O Estruturalismo ampliou o estudo das interações entre os grupos sociais, iniciado na Teoria das Relações Humanas. Nesse ato

de ampliação, ele passou a englobar o estudo das interações entre as organizações sociais, ou seja, da mesma forma como os grupos sociais interagem entre si, também interagem entre si as organizações.

Para Etzioni (1967), as organizações passaram por um processo de desenvolvimento, que é composto das seguintes etapas:

- Etapa da natureza: é a etapa na qual os elementos da natureza constituíam a única base de subsistência da humanidade;

- Etapa do trabalho: surge um novo fator, o trabalho, que inicia uma revolução no desenvolvimento da humanidade. Os elementos da natureza são transformados por meio do trabalho, o qual conquista o primeiro plano entre os elementos que concorrem para a vida da humanidade. O trabalho passa a condicionar as formas de organização da sociedade;

- Etapa do capital: é a etapa na qual o capital governa sobre a natureza e o trabalho se torna um dos fatores básicos da vida social;

- Etapa da organização: aqui, a natureza, o trabalho e o capital se submetem à organização, que, segundo Chiavenato (2004), já existia sob uma forma rudimentar desde o início da evolução humana. A organização possui um caráter independente da natureza, do trabalho e do capital, mas utiliza-se deles para alcançar seus objetivos.

Por sua vez, para chegar à industrialização, a etapa da organização passou por várias fases: o universalismo da Idade Média (predominância do espírito religioso); o liberalismo econômico e social dos séculos XVIII e XIX e o abrandamento da influência estatal pelo desenvolvimento do capitalismo; o socialismo com o advento do século XX, conduzindo o capitalismo ao caminho do máximo desenvolvimento possível; a atualidade, que se caracteriza por uma sociedade de organizações. Essas quatro fases revelam características políticas e filosóficas (CHIAVENATO, 2004).

Etzioni (1967) aponta para revoluções (mudanças) das organizações, relacionadas essas ao surgimento de novas formas sociais. As organizações mudam conforme o mundo se modifica. Isso explica, de certa maneira, a variedade de organizações das quais a sociedade passa a depender mais intensamente como, por exemplo, hoje, temos as empresas de serviços, associações comerciais, instituições educacionais, hospitais, sindicatos, que são resultantes da necessidade de integração cada vez maior por causa das mudanças ocorridas nas atividades humanas através da história. Ou seja, as organizações que existiam no passado são diferentes na atualidade, e outras surgiram. Diante de tudo que foi dito, alguns teóricos da administração, atualmente, consideram as sociedades como as sociedades de organizações.

As organizações, em todos os campos da atividade humana,

não são fenômenos separados das mudanças sociais. Elas fazem parte integrante e fundamental da sociedade e, por isso, vamos estudá-las mais profundamente.

1.1.2 As organizações

As organizações se constituem no tipo de instituição mais presente na sociedade moderna. Para Chiavenato (2004), elas são a manifestação de uma sociedade especializada, e de forma interdependentes se caracterizam por viabilizar um crescente padrão de vida. As organizações, como puderam ser vistas nas suas formas variadas, estão presentes em todos os aspectos da vida moderna e envolvem a participação de muitas pessoas.

Mas as organizações para existirem se deparam com o problema da melhor alocação dos recursos escassos que a impedem de tirar vantagens de todas as oportunidades que surgem. Quando este problema aparece, o administrador tem que lidar com o conceito de eficiência. Esta pode ser verificada quando a organização aplica seus recursos na alternativa que produz o melhor resultado.

Em sendo assim, as organizações formais são formas de agrupamentos sociais estabelecidos, de maneira deliberada ou proposital, para alcançar um objetivo específico. Ainda: segundo Chiavenato (2004), as organizações têm que se caracterizar por regras, regulamentos e estrutura hierárquica para ordenar as relações entre seus membros. Além disso, têm de reduzir as incertezas decorrentes das diferenças individuais entre as pessoas e, para tanto, se beneficiam da especialização técnica, facilitam o processo decisório, e asseguram a implementação das decisões tomadas.

Conforme explicita o sociólogo Talcott Parsons, trata-se de um esquema formal que regula o comportamento humano para o alcance eficiente de objetivos explícitos. Isto torna a organização formal única entre as instituições da sociedade moderna, e digna de estudo especial.

Os estruturalistas para produzirem sua teoria valeram-se primeiro da Teoria da Burocracia. Entretanto, para irem mais adiante teoricamente, eles utilizaram, para estudar as organizações, uma análise organizacional mais ampla do que a de qualquer teoria anterior, pois pretendiam, também, conciliar a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas.

Assim, conforme Caravantes (2005) e Chiavenato (2004), a análise das organizações, do ponto de vista estruturalista, é feita a partir de uma abordagem múltipla que leva em conta simultaneamente os fundamentos dessas três teorias e envolve os seguintes pontos:

- Organização formal e informal, e suas inter-relações: enquanto a Teoria Clássica se concentrava na organização formal e a Teoria das Relações Humanas somente na organização informal, os estruturalistas estudaram o relacionamento entre ambas as organizações;

- Objetivos e alcance dos grupos informais, dentro e fora das organizações: a Abordagem Estruturalista tentava relacionar as relações formais e informais dentro e fora da organização. Além disso, procurava o equilíbrio entre os elementos racionais e não racionais do comportamento humano, que constituía, para os estruturalistas, o ponto principal da vida, da sociedade e do pensamento moderno (grande dilema das teorias administrativas);

- Recompensas materiais e não materiais: o significado das recompensas salariais e sociais e tudo que se inclui nos símbolos de posição (tamanho da mesa ou do escritório, carros da companhia com motorista, etc.) é importante na vida de qualquer organização. Veja o que Chiavenato tem a dizer sobre as recompensas sociais e simbólicas:

Para que as recompensas sociais e simbólicas sejam eficientes, quem as recebe deve estar identificado com a organização que as concede. Os símbolos e significados devem ser prezados e compartilhados pelos outros, como a esposa, colegas, amigos, vizinhos, etc. Por essas razões, as recompensas sociais são menos eficientes com os funcionários de posições mais baixas do que com os de posições mais altas (CHIAVENATO, 2004, p. 123).

- Os diferentes enfoques da organização: as organizações para os estruturalistas podem ser concebidas segundo duas diferentes concepções: o modelo racional da organização, que concebe a organização com um meio deliberado e racional de alcançar metas conhecidas; e o modelo natural de organização, que concebe a organização com um conjunto de partes independentes que, juntas, constituem um todo;

- Tantos os níveis mais altos como os mais baixos da organização: essa abordagem não se concentrou apenas nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional (o chão-de-fábrica, por exemplo). Na análise estruturalista, os problemas são classificados e categorizados para que a responsabilidade por sua solução seja atribuída a diferentes níveis hierárquicos, que são: nível institucional (diretoria), nível gerencial (gerentes) e nível técnico (supervisores);

- Tanto as organizações de trabalho como as de natureza diferenciada: enquanto a Administração Científica e a Escola das Relações Humanas focalizaram as fábricas, a Abordagem Estruturalista ampliou o campo da análise da organização a fim de incluir outros tipos diferentes de organizações além das fábricas: organizações pequenas, médias e grandes, públicas e privadas, empresas dos mais diversos tipos (indústrias ou produtoras de bens, prestadoras de serviços, comerciais, agrícolas, etc.), organizações militares (exército, marinha, aeronáutica), organizações religiosas (igreja), organizações filantrópicas, partidos políticos, prisões, sindicatos, etc.

A partir do Estruturalismo, os estudos em relação à administração não ficaram mais restritos às fábricas, mas passaram a ser estendidos a todos os tipos possíveis de organizações. Além disso, foi verificado que toda a organização, à medida que cresce, torna-se complexa e passa a exigir uma adequada administração;

- Interação das organizações com seu ambiente: os estruturalistas além de se preocupar com os fenômenos internos, também se preocuparam com os fenômenos que ocorriam externamente às organizações os quais afetavam os que ocorriam dentro delas. Assim, os estruturalistas se baseavam em uma abordagem de **sistema aberto** e utilizavam-se do modelo natural de organização como base para seus estudos. A análise organizacional passou a ser feita através de uma abordagem múltipla, ou seja, através das análises intra-organizacional (fenômenos internos) e inter-organizacional (fenômenos externos).

Sistema aberto: é o sistema que interage dinamicamente com o ambiente que o envolve, tendo várias entradas e saídas para garantir seu intercâmbio com o meio.

1.1.3 O homem organizacional

Você já deve ter percebido que as organizações sociais são conseqüências das necessidades onde as pessoas têm de relacionar-se e juntar-se com outras a fim de realizar seus objetivos. Dentro de uma organização social, as pessoas ocupam certos papéis. Cada pessoa pertence a vários grupos e organizações e desempenha diversos papéis, ocupa muitas posições e suporta grande número de normas e regras diferentes.

Enquanto a Teoria Clássica caracteriza o *homo economicus* e a Teoria das Relações Humanas o “homem social”, a Teoria Estruturalista focaliza o “homem organizacional”, a pessoa que desempenha diferentes papéis em várias organizações.

Segundo Chiavenato (2004), são características de personalidade do “homem organizacional”:

- Flexibilidade, em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna e da diversidade de papéis desempenhados nas organizações;

- Tolerância às frustrações para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre necessidades organizacionais e necessidades individuais, cuja mediação é feita através de normas racionais, escritas e exaustivas;

- Capacidade de adiar as recompensas e o poder de compensar o trabalho rotineiro na organização em detrimento de preferências pessoais;

- Permanente desejo de realização para garantir cooperação e conformidade com as normas organizacionais para obter recompensas sociais e materiais.

1.1.4 Tipologia das organizações

Caro aluno, você já deve saber que não existem duas organizações iguais. As organizações são diferentes entre si e apresentam enormes variabilidades. Contudo, elas apresentam características que permitem classificá-las em classes ou tipos. Estas classificações, denominadas tipologias, permitem uma análise comparativa das organizações através de uma característica comum ou de uma variável relevante.

Os estruturalistas desenvolveram as tipologias das organizações para classificá-las de acordo com certas características, como seu tamanho (pequenas, médias, grandes), ou sua natureza (empresas primárias, ou de base, secundárias ou de transformação), ou seu mercado (indústria de bens de capital ou de bens de consumo), ou ainda sua composição de capital (empresas públicas ou privadas). Veja a seguir duas outras tipologias apresentadas por diferentes autores estruturalistas:

Tipologia de Amitai Etzioni

A tipologia de organizações de Etzioni classifica as organizações com base no uso e significado da obediência. Para ele, os meios de controle podem ser classificados em três categorias (controles físicos, materiais ou simbólicos) e a cada uma delas corresponde a um tipo de organização, conforme explicam Chiavenato (2004) e Maximiano (2007):

Organizações coercitivas: o poder é imposto aos participantes operacionais pelo uso da força física (real e potencial) ou está baseado em prêmios e/ou punições. Se as restrições fossem suspensas e a coerção deixasse de ser usada, a organização deixaria de existir. Exemplos: campos de concentração, prisões, instituições penais, etc;

Organizações utilitárias: o poder se baseia no controle dos incentivos econômicos. Neste tipo de organização é utilizada a remuneração como base principal de controle. Os participantes de nível inferior contribuem para a organização com um envolvimento “calculativo”, baseado nos benefícios que esperam obter (salário e outros incentivos financeiros). A maioria das empresas e do comércio está incluída nessa classificação;

Organizações normativas: dependem muito mais do comprometimento de seus participantes operacionais, que trabalham espontaneamente, do que de recompensas. Usar qualquer tipo de força está fora de cogitação. As organizações normativas são chamadas “voluntárias” e incluem a igreja, universidades, hospitais e organizações políticas e sociais.

Tipologia de Blau e Scott

Peter Blau e Richard Scott desenvolveram outro modelo muito conhecido para interpretar as organizações, composto de quatro categorias ou tipos que, segundo eles, devem ser agrupadas de acordo com o seu beneficiário principal:

- Associações de benefícios mútuos: os beneficiários principais são os próprios membros da organização, como as associações profissionais, as cooperativas, os sindicatos, os fundos mútuos, os consórcios, etc.;

- Organizações de interesse comerciais: os proprietários ou acionistas são os principais beneficiários da organização, como a maior parte das empresas privadas, sejam sociedades anônimas ou sociedades de responsabilidade limitada;

- Organizações de serviços: um grupo de clientes é o beneficiário principal. Exemplos: hospitais, universidades, escolas, organizações religiosas e agências sociais;

- Organizações de Estado: o beneficiário é o público em geral. Exemplos: a organização militar, correios, instituições jurídicas e penais, segurança pública, saneamento básico, etc.

Perceba que na tipologia de Blau e Scott a pergunta a ser respondida é: “Quem se beneficia com a existência da organização?”.

1.1.5 Objetivos organizacionais

Como você já sabe, as organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos. A sua razão é servir a esses objetivos. O objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização tenta atingir, uma imagem que a organização pretende para seu futuro. Quando um objetivo é atingido, ele deixa de ser a imagem orientadora da organização e é incorporado a ela como algo real e atual. Nesse ponto, novos objetivos precisam ser definidos. Os objetivos são estabelecidos por votos dos acionistas ou dos membros da assembleia ou ainda pela pessoa que apresenta os acionistas ou que possui e dirige a organização.

A eficiência de uma organização é medida pelo alcance dos objetivos propostos. A competência da organização é medida pelo volume de recursos utilizados para realizar a produção. A competência está ligada aos objetivos da organização, mas não se confunde com eles. A competência cresce à medida que os custos (os recursos utilizados) decrescem.

Segundo Chiavenato (2004), existem cinco categorias de objetivos organizacionais: de sociedade, de produção, de sistemas, de produtos, e de objetivos derivados.

1.1.6 Ambiente organizacional

O ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização. Para os estruturalistas, o ambiente é constituído pelas outras organizações que formam a sociedade.

Uma organização depende de outras organizações para atingir os seus objetivos. Segundo Chiavenato (2004), a interação entre a organização e o ambiente torna-se fundamental para a compreensão do estruturalismo. O mesmo autor destaca o fato de que conhecemos muito a respeito de interação entre pessoas, alguma coisa sobre a interação entre grupos e pouquíssimo sobre a interação entre organizações e seus ambientes.

Nesse sentido, Kwasnicka (2006) diz que os estruturalistas ultrapassam as fronteiras da organização para enxergar outros fatores (por exemplo, outras organizações que formam a sociedade), e a influência deles, uns sobre os outros.

Essa interdependência das organizações com a sociedade, em geral, acaba gerando algumas conseqüências, por exemplo, as mudanças freqüentes nos objetivos organizacionais à medida que ocorrem mudanças no ambiente externo. Cada organização desenvolve estratégias para lidar com o ambiente, que podem ser estratégias de competição ou de cooperação.

1.1.7 Conflitos organizacionais

Os estruturalistas discordam de que haja harmonia de interesses entre patrões e empregados (como afirmava a Teoria Clássica), ou de que essa harmonia deva ser preservada pela administração, através de uma atitude compreensiva e terapêutica (como afirmava a Teoria das Relações Humanas). Tanto a Teoria Clássica como a Teoria das Relações Humanas punham fora de discussão o problema do conflito. Para os estruturalistas, no entanto, os conflitos são elementos geradores das mudanças e do desenvolvimento da organização.

Para Chiavenato (2004), as fontes de cooperação residem nas semelhanças de interesses, reais ou supostos, entre indivíduos e organizações. As fontes de conflitos localizam-se em alguma divergência real ou suposta de interesses que existem dentro de um continuum, indo desde uma colisão frontal de interesses e completa incompatibilidade, em um extremo, até interesses diferentes, mas não incompatíveis em outro extremo.

Sabemos que conflito e cooperação são elementos integrantes da vida de uma organização. Hoje, considera-se cooperação e conflito como dois aspectos da atividade social nas organizações. Em situações de conflito, as possíveis respostas em um grupo (ou de uma pessoa)

podem ser caracterizadas em uma escala geral, variando desde os métodos de supressão total e parcial até os métodos de negociação e solução dos problemas, dentro de um continuum expresso da seguinte forma:

O conflito gera mudanças e provoca inovações à medida que as soluções são alcançadas. Todavia, essas soluções constituirão a base de novos conflitos que gerarão novas mudanças, as quais provocarão outras inovações, e assim por adiante. Se o conflito for disfarçado ou sufocado, ele procurará outras formas de expressão, tais como o abandono do emprego ou o aumento de acidentes, que, no fim apresentam desvantagens tanto para o indivíduo como para a organização (CHIAVENATO, 2004, p. 202).

A tentativa de conciliação e integração dos conceitos clássicos e humanísticos, a visão crítica do modelo burocrático, a ampliação da abordagem das organizações envolvendo o contexto ambiental e as relações inter-organizacionais (variáveis externas), além de um redimensionamento das variáveis organizacionais internas (a múltipla abordagem estruturalista) e o avanço rumo à abordagem sistêmica são aspectos que marcaram a Teoria Estruturalista. Além disso, alguns pontos estão relacionados no quadro 1.

Variáveis	Características
Lógica Predominante	Integrativa e não dicotômica.
Ênfase	Indivíduo e Organização
Abrangência	Escola Clássica e Escola das Relações Humanas
Dilema identificado	Conflito inevitável entre objetivos organizacionais e necessidades individuais.
Organizações objetos de estudo	Além de indústrias, também hospitais, universidades, presídios, clubes e exército, entre outras organizações.

Quadro 1

Por fim, o Estruturalismo representa uma caminhada para a abordagem sistêmica (que você já estudou na Teoria dos Sistemas), e os autores neo-estruturalistas são responsáveis pelo surgimento da Teoria da Contingência, que será estudada adiante.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades referentes a esta unidade.

2

Abordagem comportamental

Síntese:

A Teoria Comportamental da administração e Teoria do Desenvolvimento Organizacional. As origens da Teoria comportamental, um novo olhar sobre a motivação humana e os estudos dos behavioristas: McGregor; Likert; Barnard e Simon. O conceito de desenvolvimento organizacional, suas características, seus objetivos, seu processo e as diversas técnicas de DO.

A partir da década de 1950 se desenvolveu, inicialmente nos Estados Unidos, uma nova concepção de administração, trazendo diferentes conceitos, variáveis e, sobretudo, uma nova visão da teoria administrativa, baseada no comportamento humano nas organizações.

A Abordagem Comportamental, também chamada de **behaviorista**, apresenta a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais.

Behaviorista: nome dado à Psicologia Comportamental (ou behaviorismo). Em administração significa abordagem que enfatiza o sucesso organizacional através das variáveis humanas dentro da organização.

Você viu que o Estruturalismo foi influenciado pela Sociologia (principalmente Sociologia Organizacional, com Weber, por exemplo). A Abordagem Comportamental, por sua vez, recebe forte influência das ciências comportamentais e, mais especificamente da Psicologia Organizacional. Mas o que entendemos por comportamento?

Comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe.

Na Abordagem Comportamental, o enfoque se desloca da estrutura organizacional para a preocupação com os processos e com dinâmica organizacional, e do comportamento das pessoas na organização para o comportamento organizacional. Isso quer dizer que predomina a ênfase nas pessoas, a qual começou com a Teoria das Relações Humanas, mas está dentro de um contexto organizacional.

A Abordagem Comportamental será tratada aqui com a ajuda da Teoria Comportamental e da Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

2.1 Teoria Comportamental da Administração

A Teoria Comportamental promoveu um novo enfoque, abandonando as posições normativas e prescritivas das teorias anteriores (Clássica, Relações Humanas, Burocracia) e a adoção de posições explicativas e descritivas, permanecendo a ênfase nas pessoas, porém dentro de um contexto organizacional mais amplo.

A Teoria Comportamental da Administração tem seu início com Herbert Alexander Simon, Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris. Dentro do campo da motivação humana, Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland, se destacam.

2.1.1 Origens da Teoria Comportamental

Diversos fatos deram origem à nova abordagem, dentre eles, Chiavenato (2004) destaca os seguintes:

a) A oposição da Teoria das Relações Humanas (ênfase nas pessoas) em relação à Teoria Clássica (ênfase nas tarefas e na estrutura

organizacional) caminhou lentamente para um segundo estágio: a Teoria Comportamental passou a representar uma nova tentativa de síntese da Teoria da Organização Formal com o enfoque das Relações Humanas.

Caravantes (2005) adverte que a Teoria Comportamental representa um avanço em relação à Teoria das Relações Humanas, compartilhando alguns conceitos, porém rejeitando suas concepções ingênuas e românticas. Por sua vez, Maximiano (2007) revela que essa nova abordagem critica a Teoria Clássica quanto ao conceito de autoridade formal e sua a posição rígida e mecanicista;

b) O surgimento, em 1947, do livro, de Herbert A. Simon, “O comportamento administrativo”, marca o início da Teoria Comportamental na administração. O livro constitui um ataque aos princípios da Teoria Clássica e a aceitação, com as devidas correções, das principais idéias da Teoria das Relações Humanas.

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas comportam-se, torna-se necessário o estudo da motivação humana.

2.1.2 Um novo olhar sobre a motivação humana

Kwaniscka (2006) aponta para o fato de que um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da administração é a motivação humana, campo de onde a teoria administrativa recebeu grandes contribuições. Vejamos algumas importantes contribuições dos behavioristas para o campo das teorias da Administração:

Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow

Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência sobre o comportamento do indivíduo. Maximiano (2007) demonstra que essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide onde as necessidades mais baixas (fisiológicas) estão na base, e as necessidades mais elevadas (auto-realização) estão no topo.

As necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo. Sua intensidade ou manifestação também são variadas, obedecendo às diferenças individuais entre as pessoas.

Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

Herzberg formulou a Teoria dos Dois Fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele, existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os

fatores higiênicos (relacionados ao ambiente de trabalho) e os fatores motivacionais (relacionados ao conteúdo do trabalho).

Segundo o próprio Herzberg, os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si, ou seja, os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação (MAXIMIANO, 2007).

2.1.3 McGregor e seus estilos de Administração

Sabe-se que a administração das organizações, em geral, é condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem o comportamento das pessoas que as compõem. Por sua vez, os estilos de administração dependem da forma que os administradores enxergam o comportamento humano na organização. Veja dois estilos apontados por Douglas McGregor, autor comportamentalista:

Teoria X e Teoria Y

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

Teoria X: é a concepção tradicional de administração. Baseia-se em convicções que refletem 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 os objetivos da organização. As pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção.

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

Teoria Y: é a moderna concepção de administração de acordo com a Teoria Comportamental. Baseia-se em concepções e premissas que desenvolvem um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto aos objetivos.

A administração, segundo a Teoria Y, caracteriza-se pelos seguintes aspectos, destacados por Chiavenato (2004):

- Fatores como motivação, potencial de desenvolvimento, capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir comportamento para os objetivos da empresa, entre outros, estão presentes nas pessoas e não são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade de a administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam por si mesmas estas características;

- A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação através dos quais as pessoas possam atingir melhor os objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa.

2.1.4 Likert e os sistemas de Administração

Rensis Likert (1903-1981), seguidor da Teoria Comportamental, considera a administração um processo relativo, no qual não existem normas e princípios universais válidos para todas as circunstâncias e situações.

Conforme Caravantes (2005), a partir das pesquisas de Likert surgiu uma classificação de sistemas de administração, definindo quatro perfis organizacionais, aos quais chamou de Sistemas 1, 2, 3 e 4. Os sistemas administrativos são caracterizados em relação a quatro variáveis: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições. Em cada sistema administrativo, essas quatro variáveis apresentam diferentes características, conforme exposto no Quadro 22 a seguir.

N.	Descrição	Características	Processo Decisório	Sistema de comunicações	Relações Interpessoais	Sistema de Recompensas e Punições	Observações
1	Autoritário Coercitivo	Sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e arbitrário, que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É o sistema mais duro e fechado.	Totalmente centralizado na cúpula da organização.	Muito precário. Somente comunicações verticais e descendentes carregando ordens.	Provocam desconfiância. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos confinam as pessoas.	Utilização de punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (estritamente salariais).	Encontrado em empresas que utilizam mão-de-obra intensiva e tecnologia rudimentar, pessoal de pouca qualificação e educação, como nas empresas de construção civil ou industrial.
2	Benevolente	É um sistema administrativo autoritário que constitui uma variação atenuada no Sistema-1. No fundo, é um Sistema-1 mais condescendente e menos rígido.	Centralizado na cúpula, mas permite alguma delegação, de caráter rotineiro.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	São toleradas com condescendência. Organização informal é incipiente e considerada uma ameaça à empresa.	Utilização de punições e medidas disciplinares, mas como menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras recompensas sociais.	Encontrado em empresas industriais com tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada, mas aplicando alguma forma de coerção para manter o controle sobre o comportamento das pessoas (como nas áreas de produção e montagens de empresas industriais, nos escritórios de fábricas, etc.).
3	Consultivo	Trata-se de um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo, como nos dois sistemas anteriores. Representa um gradativo abrandamento de arbitrariedade organizacional.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	A cúpula procura facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Certa confiança nas pessoas e nas relações. A cúpula facilita a organização informal sadia.	Utilização de recompensas materiais (principalmente salário). Recompensas sociais, ocasionais. Raras punições ou castigos.	Utilizado em empresas de serviços (como bancos e financeiras) e em áreas administrativas de empresas industriais mais organizadas e avançadas em termos de relações com empregados.
4	Participativo	É o sistema administrativo democrático por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas.	Totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla os resultados.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.	Trabalho em equipe. Formação de grupos é importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.	Utilização de recompensas sociais e recompensas materiais e salariais. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelas equipes.	É encontrado em empresas que utilizam sofisticadas tecnologia e pessoal altamente especializado (como empresas de serviços de propaganda, consultoria em engenharia e em administração).

Quadro 2 - Os quatro sistemas de Likert
Fonte: adaptado de Chiavenato (2004).

2.1.5 Barnard e a Teoria da Cooperação e da Aceitação de Autoridade

Para Chester Barnard, é através da participação pessoal e da cooperação entre as pessoas que surgem as organizações. Para ele, as organizações são sistemas cooperativos e que têm por base a racionalidade, isso quer dizer que as organizações são sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas. Segundo o autor, uma organização somente existe quando ocorrem conjuntamente três condições: interação entre duas ou mais pessoas, desejo e disposição para a cooperação, e finalidade de alcançar um objetivo comum.

Chiavenato (2004) diz que a cooperação é o elemento essencial da organização e varia de pessoa para pessoa. Pode-se dizer que a contribuição de cada pessoa para o alcance do objetivo comum é variável e depende do resultado das satisfações e insatisfações obtidas realmente ou percebidas imaginariamente pelas pessoas como resultado de sua cooperação (o que eu ganho em troca disso?); as pessoas cooperam desde que o seu esforço proporcione satisfações e vantagens pessoais que justifiquem tal esforço. A cooperação é fruto da decisão de cada pessoa em função dessas satisfações e vantagens pessoais.

Caro aluno, atenção, a função do administrador dentro da organização é criar e manter um sistema de esforços cooperativos. Como a cooperação é essencial para a sobrevivência da organização, uma função básica do executivo consiste em criar condições capazes de incentivar a coordenação da atividade organizada.

Ao estudar os motivos pelos quais as pessoas cooperam, Barnard visualizou a organização como um sistema que recebe contribuições dos participantes sob a forma de dedicação ou trabalho e em troca oferece incentivos. Cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivos (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização.

Para o autor, o participante somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos (recompensas), que lhe são oferecidos, forem iguais ou maiores (em termos de valores que representem para o participante) do que as contribuições que lhe são exigidas.

Nesses casos, a organização continuará existindo somente quando as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade suficiente para induzir os participantes à prestação de contribuições.

Caravantes (2005) e Chiavenato (2004) demonstram que, para Barnard, a decisão de participar é essencial para entender a Teoria do Equilíbrio Organizacional, pois o equilíbrio reflete o êxito da organização em remunerar seus participantes (com dinheiro ou satisfações não-

materiais) e motivá-los a continuarem fazendo parte da organização, garantindo, com isso, sua sobrevivência.

Tipos de participantes

A teoria do Equilíbrio Organizacional identifica os principais participantes da organização e os fatores que afetam suas decisões quanto à participação.

Participante (parceiro)	Contribuições	Incentivos
Empregados	Trabalho, dedicação, esforço pessoal, desempenho, lealdade, assiduidade.	Salário, benefícios, prêmios, elogios, oportunidades, reconhecimento, segurança do trabalho.
Investidores	Dinheiro, na forma de ações, empréstimos, financiamentos.	Rentabilidade, lucratividade, liquidez, dividendos, retorno do investimento.
Fornecedores	Materiais, matérias-primas, tecnologias, serviços especializados.	Preço, condições de pagamento, faturamento, garantia de novos negócios.
Clientes	Dinheiro pela aquisição dos produtos/serviços e seu consumo ou utilização.	Preço, qualidade, condições de pagamentos e satisfação de necessidades.

Quadro 3 – Participantes, contribuições, e incentivos.
Fonte: adaptado de Chiavenato (2004).

O mesmo Barnard chegou à conclusão de que a autoridade não repousa no poder de quem a possui. Ela não flui de cima para baixo, conforme vimos na Teoria Clássica; lembra? Pelo contrário, para Barnard a autoridade repousa na aceitação ou consentimento dos subordinados. A pessoa obedece, não pela legitimação da autoridade, mas decidindo entre as alternativas de obedecer ou não. Dentro dessa visão, a autoridade é um fenômeno psicológico através do qual as pessoas aceitam as ordens e decisões dos superiores sob certas condições.

Conforme expõe Caravantes (2005), a aceitação da autoridade necessita, dentre outros fatores, que cinco condições ocorram simultaneamente: (1) não há limitações físicas ou biológicas; (2) não há incerteza quanto aos resultados; (3) não há problemas de compreensão na comunicação de propósitos; (4) não há tendências dispersivas dos objetivos individuais; e (5) pouca complexidade e instabilidade dos motivos humanos.

Dessa forma, a autoridade depende não do superior, mas da decisão do subordinado de aceitá-la ou não. Para Barnard, a decisão sobre a autoridade é da pessoa a quem a ordem é dirigida e não de quem a emite, ou seja, é o receptor da comunicação da ordem ao qual é endereçada quem pode decidir se vai cumpri-la ou não.

A desobediência a uma ordem constitui a própria negação da

autoridade. Desse novo conceito de autoridade decorre a importância das comunicações, pois se elas não forem compreendidas não gerarão autoridade.

2.1.6 Simon e a Teoria das Decisões

A Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões, pois neste sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais do comportamento.

A Teoria das Decisões surgiu com Herbert Simon, e diz que a organização está permeada de decisões e de ações. Para a Teoria Comportamental não é somente o administrador quem toma as decisões, todas as pessoas na organização, em todas as áreas de atividades e níveis hierárquicos, e em todas as situações estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com o seu trabalho. A organização é um complexo sistema de decisões.

Decisão é a escolha ou opção entre várias alternativas de cursos futuros de ação.

Para Simon, a decisão envolve seis elementos: (1) tomador de decisão, (2) objetivos, (3) preferências, (4) estratégia, (5) situação, e (6) resultado. Para o autor, a racionalidade reside na escolha dos meios (estratégias) adequados para o alcance de determinados fins (objetivos), a fim de obter os melhores resultados.

Todavia, as pessoas comportam-se racionalmente apenas em função daqueles aspectos da situação que conseguem perceber e tomar conhecimentos. Os demais aspectos da situação, que não são percebidos ou não são conhecidos pelas pessoas, não interferem em suas decisões. A esse fenômeno dá-se o nome de racionalidade limitada, isto é, as pessoas tomam decisões (adequação de meios-fins) apenas em relação aos aspectos da situação que conseguem perceber e interpretar.

Para Simon, o processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação, além disso, exige sete etapas: (1) percepção da situação que envolve algum problema; (2) análise e definição do problema; (3) definição dos objetivos; (4) procura de alternativas de solução ou de cursos de ação; (5) escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos; (6) a avaliação e comparação das alternativas; e (7) implementação da alternativa escolhida.

2.2 Teoria do Desenvolvimento Organizacional

2.2.1 O que é Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional (DO) surgiu a partir de 1962 como um conjunto de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações. O DO é um desdobramento da Teoria Comportamental que vimos há pouco. Contudo, a literatura destaca que não se trata de uma teoria administrativa propriamente dita, mas de um movimento congregando vários autores no sentido de aplicar as ciências do comportamento - e principalmente a Teoria Comportamental - na Administração.

O foco principal do DO está em mudar as pessoas e a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho. Sua ênfase está na mudança da cultura organizacional. Em princípio, o DO é uma mudança organizacional planejada.

Na literatura, o DO é definido como esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, com a finalidade de melhorar os processos de resolução de problemas e facilitar a renovação organizacional, particularmente através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração de cultura organizacional - com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupar - com assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa.

Podemos sintetizar o DO da seguinte maneira:

- Processo de solução de problemas: métodos através dos quais a empresa se defronta com as ameaças e oportunidades no seu ambiente e soluciona impasses;

- Processos de renovação: as maneiras que os gerentes adaptam seus processos de solução de problemas às demandas do ambiente;

- Administração participativa: compartilhamento da administração com os funcionários;

- Desenvolvimento e fortalecimento (**empowerment**) de equipes: abordagem participativa.

- Pesquisa-ação: o DO utiliza pesquisa para o diagnóstico e a ação da mudança. Passos:

1. Diagnóstico preliminar do problema;
2. Obtenção de dados para apoio (ou rejeição) do diagnóstico;
3. Retroação de dados aos participantes da organização;
4. Exploração dos dados pelos participantes;
5. Planejamento da ação apropriada pelos participantes e;
6. Execução da ação apropriada.

Empowerment: termo inglês que significa “delegação de poderes”, isto é, um estilo de administração, ou estilo de gestão no qual o poder encontra-se descentralizado através da delegação de poderes dos níveis hierárquicos mais elevados para os mais baixos.

2.2.2 Características do DO

Apoiado na definição de DO, Chiavenato (2004) aponta certas características:

- Focalização na organização com um todo: o DO envolve a organização com um todo para que mudança possa ocorrer efetivamente;
- Orientação sistêmica: o objetivo é fazer todas as partes trabalharem juntas com eficácia;
- Agente de mudança: são agentes (pessoas) que têm a função de desempenhar o papel de estimular, orientar e coordenar a mudança dentro de um grupo ou organização;
- Solução de problemas: enfatiza a solução dos problemas e não somente discute a teoria;
- Aprendizagem experiencial: os participantes discutem e analisam sua própria experiência imediata e aprendem com ela (no ambiente de treinamento e problemas no trabalho);
- Processos de grupo e desenvolvimento de equipes: o DO repousa sobre processos grupais, como discussões em grupo, confrontações, conflitos inter-grupais, e procedimentos para cooperação;
- Retroação: proporciona informação de retorno e retroação às pessoas para que eles tenham dados concretos que fundamentem suas decisões;
- Orientação contingencial: o DO é situacional e orientado para as contingências, isto é, é flexível, adaptando as ações para adequá-las às necessidades específicas e particulares que foram diagnosticadas;
- Desenvolvimento de equipes: feito através de equipes, com mudança planejada. Parte do princípio que não existe um modelo ideal de organização. As organizações devem adaptar-se às suas circunstâncias de maneira planejada atuando principalmente sobre a cultura organizacional;
- Enfoque interativo: as comunicações e interações são chaves fundamentais para obter multiplicação de esforços rumo à mudança.

2.2.3 Objetivos do DO

Os objetivos comuns de um programa de DO são:

- Criação de um senso de identificação das pessoas com relação à organização. Desenvolvimento do espírito de equipe por meio da integração e interação das pessoas;
- Aprimoramento da percepção comum sobre o ambiente externo a fim de facilitar a adaptação de toda a organização.

Em resumo, o DO reconstitui na aplicação das técnicas das ciências comportamentais para melhorar a saúde e eficácia organizacional através da habilidade das pessoas de se confrontarem com as mudanças

ambientais, melhorando assim as relações internas e incrementando a capacidade de solução de problemas.

2.2.4 O processo do DO

O DO se constitui em um processo que leva anos para mudar a organização e que pode continuar indefinidamente. Para um programa dessa magnitude, o apoio decidido da alta administração é essencial. O DO é um processo que segue oito etapas: (1) decisão da direção da empresa de utilizar o DO; (2) diagnóstico inicial; (3) colheita de dados; (4) retroação de dados e confrontação; (5) planejamento de ação e solução de problemas; (6) desenvolvimento de equipes; (7) desenvolvimento inter-grupal; (8) avaliação e acompanhamento.

As oito etapas do DO podem ser resumidas em três fases distintas:

1. Colheita de dados - envolvendo as etapas 1 a 4, mencionadas acima;
2. Diagnóstico organizacional - envolvendo a etapa 5, mencionada acima;
3. Ação de intervenção - envolvendo as etapas 6 a 8, mencionadas acima.

2.2.5 Técnicas do DO

Os agentes de mudanças utilizam várias técnicas de DO para fazer a colheita de dados, diagnósticos organizacional e ação de intervenção. As técnicas são utilizadas para melhorar a eficácia de pessoas, as relações entre duas ou três pessoas, o funcionamento de grupos, as relações entre grupos ou a eficácia da organização como uma totalidade. Vejamos algumas técnicas, conforme apresentadas por Chiavenato (2004):

Técnica de intervenção para indivíduos: a principal técnica de DO para as pessoas é o treinamento da sensibilidade. Trata-se de uma modalidade de dinâmica de grupo destinada a reeducar o comportamento humano e melhorar as relações sociais. É realizada através de grupos chamados “T-groups” (grupos de treinamento que recebem nomes como *learning groups*, grupos de encontro, grupos auto-analíticos), os quais são compostos, cada um, de 10 participantes. Esses são orientados em laboratório (sala de aula ou área isolada) por um psicólogo a fim de aumentar a sensibilidade quanto às suas habilidades de relacionamento interpessoal. Através de várias reuniões, os participantes diagnosticam e experimentam o seu comportamento em grupo, atuando como sujeitos e experimentadores ao mesmo tempo, e recebendo assessoria do psicólogo;

Técnicas de intervenção para duas ou mais pessoas: são instrumentos tomados de uma técnica da Análise Transacional, que

têm como objetivo fazer com que as pessoas reconheçam o contexto de suas comunicações, para torná-las mais abertas e honestas, e melhor endereçar as suas mensagens. As técnicas de intervenção funcionam com um conjunto de normas de terapia psicológica para melhorar o relacionamento interpessoal, permitindo à pessoa auto-diagnosticar sua inter-relação, e modificá-la oportunamente. Muitas organizações têm utilizado esta análise (técnica) para melhorar as relações entre seu pessoal e os clientes com empresas aéreas, bancos, hospitais, etc.;

Técnicas de intervenção para equipes ou grupos: as duas principais técnicas do DO para equipes ou grupos são: (1) a consultoria de procedimentos (também chamada de consultoria de processos), uma técnica que utiliza equipes coordenadas por um consultor interno ou externo; e (2) o desenvolvimento de equipes, uma técnica de alteração de comportamento na qual os grupos de pessoas de vários níveis e áreas reúnem-se sob a coordenação de um consultor e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais frutífera, eliminando-se as barreiras interpessoais de comunicação através do esclarecimento e compreensão das suas causas;

Técnicas de intervenção para relações inter-grupais: a principal técnica de DO para as relações inter-grupais é a técnica das reuniões de confrontação. Reuniões de confrontação constituem uma técnica de alteração comportamental a partir da atuação de um consultor interno ou externo, como moderador. Dois grupos antagônicos em conflito (por desconfiança recíproca, discordância, antagonismo, hostilidade, etc.) podem ser tratados através de reuniões de confrontação, as quais cada grupo se auto-avalia, bem como avalia o comportamento do outro, como que se colocando frente ao espelho. Nas reuniões, cada grupo apresenta ao outro os resultados de suas avaliações, e é interrogado no que se refere às suas percepções. Segue-se uma discussão, inicialmente acalorada, tendendo a uma posição de compreensão e de entendimento recíprocos quanto ao comportamento das partes envolvidas. O consultor facilita a confrontação, com isenção de ânimo, ponderando as críticas, orientando a discussão para a solução construtiva do conflito, eliminando barreiras inter-grupais;

Técnicas de intervenção para a organização como um todo: a principal técnica de DO para toda a organização é a retroação de dados. Retroação de dados ou *feedback* de dados, ou ainda técnica de levantamento e suprimento de informações é uma técnica de mudança de comportamento que parte do princípio de que quanto mais dados cognitivos o indivíduo recebe tanto maior será a sua possibilidade de organizar os dados e agir criativamente. Esta técnica requer um fluxo de informações dentro da organização, através de: distribuição interna

de informações para determinadas posições-chave; documentação e distribuição de resultados de pesquisas internas; discussões periódicas entre pessoas de diferentes áreas da organização; palestras sobre assuntos internos, programas e planos de trabalho, etc.

Para Chiavenato (2004), o uso criativo de novas informações para reuniões e palestras pode ser uma das melhores e mais dinâmicas diretrizes para o DO. Segundo o autor, embora a presunção de que o simples suprimento sistemático de informações garanta a ação criativa e inovadora das pessoas nos pareça discutível, não resta dúvida de que a criação de um esquema de documentação e distribuição de informações em uma organização é interessante para a atualização dos membros quanto às mudanças ocorridas no ambiente externo e dentro da própria organização.

Caro aluno, existe vários modelos de DO que adotam uma variedade de abordagens, conceitos e estratégias, como por exemplo: Modelo Managerial Grid; Modelo Lawrence e Lorsch; Teoria 3-D da Eficácia Gerencial de Reddin.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades referentes a esta unidade.

3

Abordagem contingencial

Síntese:

A Teoria da Contingência, suas origens. As pesquisas de Chandler (Estratégia e Estrutura), de Burns e Stalker (Organizações), de Lawrence e Lorsch (Ambiente) e de Joan Woodward (Tecnologia). Os conceitos de ambiente, tecnologia e de homem complexo, fundamentais para uma gestão contingencial.

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. Segundo Chiavenato (2004), 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. O mesmo autor destaca que 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.

Sabe-se que diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais para obter eficácia. Por isso, torna-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.

Taylor e Gilbreth pregavam a existência de uma única e melhor maneira de se administrar (the best way). Para a Abordagem Contingencial são as características ambientais que condicionam as características organizacionais, assim tudo depende (it depends) das características ambientais relevantes para a organização, por isso, as características organizacionais somente podem ser atendidas mediante a análise do ambiente com o qual se defrontam.

3.1 Teoria da Contingência

Na Teoria da Contingência tudo é relativo, tudo depende, isto é, não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Para os autores da linha contingencialista, há uma entre as condições do ambiente mais as técnicas administrativas que são apropriadas para o alcance dos objetivos de uma organização. Dentro de uma relação funcional, as variáveis ambientais são variáveis independentes (não podem ser controladas ou previstas), enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes (o administrador pode escolher, prever, determinar).

Segundo Chiavenato (2004), a administração contingencial pode ser intitulada de abordagem do se-então, pois o reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação vigente são importantes para a

abordagem contingencial. Entretanto, não são suficientes. Precisam que as relações funcionais com as condições ambientais e as práticas administrativas sejam constantemente identificadas e ajustadas.

3.1.1 Origens da Teoria da Contingência

Para diversos autores, entre eles Kwasnicka (2006) e Araújo (2004), 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, sendo a primeira delas a de Joan Woodward. Os resultados das diversas pesquisas conduziram a uma nova concepção da organização e do seu funcionamento como dependentes da interface com o ambiente externo. Verificaram que não há um único e melhor jeito de administrar.

Tais estudos podem ser classificados como contingentes, já que procuravam compreender e explicar o modo como as organizações funcionam em diferentes condições, variando de acordo com o ambiente ou contexto que a empresa escolheu como seu **nicho**. Vejamos, a partir da próxima subunidade, os principais estudos da abordagem contingencial.

Nicho: segmento de mercado especializado, com características próprias e que oferecem oportunidades de negócios para empreendimentos específicos.

3.1.2 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 estudou a experiência de quatro grandes empresas americanas (Dupont, General Motors, Standard Oil e a Sears Roebuck) e examinou, comparativamente, essas corporações americanas demonstrando como as estruturas delas foram sendo continuamente adaptadas e ajustadas às estratégias.

Chiavenato (2004) nos revela que a conclusão de Chandler mostrou que a estrutura organizacional das grandes empresas americanas foi sendo gradativamente determinada por suas estratégias mercadológicas. Assim, a estrutura organizacional correspondia ao **desenho da organização**, isto é, à forma organizacional que ela assumia para integrar seus recursos, enquanto a estratégia correspondia ao plano global de alocação de recursos para atender às demandas do ambiente.

Desenho da organização: configuração estrutural da organização e arranjo dos órgãos dentro da estrutura para proporcionar aumento de eficiência e eficácia.

3.1.3 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. Impressionados com os diferentes procedimentos administrativos encontrados nessas

indústrias, classificaram-nas em dois tipos:

Mecanísticas	Orgânicas
Estrutura burocrática baseada em uma minuciosa divisão do trabalho.	Estruturas organizacionais flexíveis com pouca divisão de trabalho.
Cargos ocupados por especialistas com atribuições claramente definidas.	Cargos continuamente modificados e redefinidos através da interação com outras pessoas que participam da tarefa.
Centralização das decisões que são concentradas na cúpula da empresa.	Descentralização das decisões que são delegadas aos níveis inferiores.
Hierarquia rígida de autoridade baseada no comando único.	Hierarquia flexível com predomínio da interação lateral sobre a vertical.
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.	Tarefas executadas através do conhecimento que as pessoas têm da empresa com um todo.
Amplitude de controle administrativo mais estreita.	Amplitude de controle administrativo mais ampla.
Ênfase nas regras e procedimentos formais.	Maior confiabilidade nas comunicações informais.
Ênfase nos princípios universais da Teoria Clássica.	Ênfase nos princípios de relacionamento humano da Teoria das Relações Humanas.

Quadro 4 – Características das organizações “mecanísticas” e orgânicas
Fonte: Burns e Stalker (1961 apud CHIAVENATO 2004).

A conclusão de Burns e Stalker é que a forma mecanística 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; isso dava origem a dois tipos de sistemas de práticas administrativas: orgânicos e mecânicos.

3.1.4 Pesquisa de Lawrence e Lorsch sobre o ambiente

Araújo (2004) aponta que, em 1972, Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch fizeram uma pesquisa sobre o defrontamento entre organização e ambiente, marcando essa o aparecimento da Teoria da Contingência. Estes pesquisadores, preocupados com as características que as empresas deviam ter para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado, consideraram como objeto de sua pesquisa dez empresas de três diferentes tipos indústrias: de plásticos, de alimentos, e de embalagens. Os autores concluíram que os problemas organizacionais básicos eram: a diferenciação e a integração, explicadas por Araújo (2004), Chiavenato (2004) e Maximiano (2007), da seguinte forma:

Diferenciação: é a divisão da organização em departamentos,

cada qual desempenhando uma tarefa especializada para atender as demandas do ambiente. Cada departamento reage unicamente àquela parte do ambiente que é relevante para a sua própria tarefa especializada. Conseqüência: se houver diferenciação nos ambientes específicos deve haver diferenciações na estrutura e abordagem das subunidades;

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 a 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 conseqüência, ocorre também um processo de integração.

Foi em função dos resultados dessa pesquisa que Lawrence e Lorsch formularam a Teoria da Contingência, onde se verifica que não existe uma única ou ainda melhor maneira de organizar; ao contrário, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais. Segundo Chiavenato (2004), 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.

3.1.5 Pesquisa de Joan Woodward sobre a Tecnologia

Joan Woodward, 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 uma centena de empresas de vários tipos de negócios, as quais foram classificadas em três grupos de tecnologia de produção:

Sistema de Produção	Tecnologia Utilizada	Resultado da Produção	Exemplo
Produção Unitária ou Oficina	Habilidade manual ou operação de ferramentas, artesanato. Pouca padronização e pouca automatização. Mão de obra intensiva e não especializada.	Produção em unidades, pouca previsibilidade dos resultados e dúvida quanto à incerteza das operações.	Produção de navios, motores de grande porte, aviões comerciais, locomotivas.
Produção em Massa	Máquinas agrupadas em baterias do mesmo tipo (seções ou departamentos). Mão de obra intensiva e barata, utilizada com regularidade.	Produção em lotes e em quantidades regular conforme cada lote. Razoável previsibilidade dos resultados. Certeza quanto à seqüência das operações.	Empresas montadoras de automóveis
Produção Contínua	Processamento contínuo por meio de máquinas especializadas e padronizadas, dispostas linearmente. Padronização e automação. Tecnologia intensiva. Pessoal especializado.	Produção contínua e em grande quantidade. Forte previsibilidade dos resultados. Certeza absoluta quanto à seqüência das operações.	Produção nas refinarias de petróleo, produção química, siderúrgicas.

Quadro 5 - Os três tipos de tecnologia de produção.
Fonte: adaptado de Chiavenato (2004).

Observe que nem todas as fábricas podem ser enquadradas em um desses tipos de sistemas produtivos. A maioria das indústrias utiliza simultaneamente diversos tipos de sistemas de produção, necessitando, portanto, de novas classificações de sistemas combinados.

De qualquer forma, segundo Motta (2000), Woodward e seus colaboradores observaram relações interessantes entre tecnologia e estrutura organizacional.

Pode-se afirmar que há um imperativo tecnológico, isto é, a tecnologia adotada pela empresa determina a sua estrutura e comportamento organizacional.

Caro aluno, essas quatro pesquisas revelam a dependência da organização em relação ao seu ambiente e a tecnologia adotada. Acrescente-se: a organização tem características, fazendo-a depender das circunstâncias ambientais e da tecnologia que utiliza. Daí a Teoria da Contingência mostrar que as características da organização são variáveis, dependentes e contingentes em relação ao ambiente e à tecnologia. Então, que tal estudar o ambiente e a tecnologia?

3.1.6 Ambiente

Nesta parte, veremos o Ambiente e a Tecnologia, fatores circunstanciais das organizações. Chiavenato (2004) revela que ambiente é o contexto que envolve externamente a organização, a situação dentro da qual uma organização está inserida.

Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com seu ambiente, fazendo com que tudo que ocorre externamente no ambiente passe a influenciar internamente no que ocorre na organização. Vejamos mais detalhes sobre o ambiente:

Mapeamento ambiental

Caravantes (2005) nos leva a entender que o ambiente é vasto e complexo e, por isso, as organizações não podem absorvê-lo, conhecê-lo e compreendê-lo em sua totalidade e complexidade. O ambiente é um contexto externo que apresenta uma variedade de condições complexas, difíceis de serem abordadas em seu conjunto e analisadas com objetividade. Assim, as organizações precisam explorar o ambiente para reduzir a incerteza a seu respeito. Em resumo: a organização precisa mapear seu espaço ambiental, feito pelas pessoas que os dirigentes da organização escolhem.

Seleção ambiental

Para Chiavenato (2004), aqueles que dirigem as organizações não são capazes de compreender todas as condições das variáveis do ambiente de uma só vez. Para lidar com esta complexidade ambiental, eles selecionam os ambientes da organização e passam a visualizar o mundo exterior apenas a partir das partes escolhidas desse enorme conjunto. Este processo é chamado de seleção ambiental, que se constitui na escolha de apenas uma pequena porção de todas as variáveis ambientais a qual vem participar realmente do conhecimento e da experiência da organização e de seus dirigentes.

Percepção ambiental

Os dirigentes das organizações percebem subjetivamente os ambientes de acordo com suas expectativas, experiências, problemas, convicções e motivações. Cada grupo de dirigentes de uma organização percebe e interpreta de forma peculiar o contexto ambiental. Isto significa que um mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado diferentemente por duas ou mais grupos de diferentes organizações. É a chamada percepção ambiental, que é uma construção ou um conjunto de informações selecionadas e estruturadas em função da experiência anterior, intenções e maneiras de pensar dos dirigentes de cada organização. A percepção depende muito daquilo que cada dirigente da organização considera relevante em seu ambiente. Caravantes (2005) aponta que o ambiente pode ser estudado sobre diferentes aspectos ou sub-ambientes de mercado, técnico-econômico e científico. Chiavenato (2004), baseado nessa posição, nos apresenta a seguinte divisão em relação aos ambientes:

Ambiente geral: é o macro-ambiente, ou seja, ambiente genérico e comum a todas as organizações. Tudo o que acontece no ambiente geral afeta direta ou indiretamente a todas as organizações. O ambiente geral é constituído de um conjunto de condições comuns para todas as

organizações. As principais condições são: tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

Ambiente de tarefa: é o ambiente mais próximo e imediato da organização. É o segmento do ambiente geral a partir do qual uma determinada organização extrai as suas entradas e deposita as suas saídas. É o ambiente de operações de cada organização. O ambiente de tarefa é constituído por: fornecedores de entradas, clientes ou usuários, concorrentes e entidades reguladoras.

Para Chiavenato (2004), quando a organização escolhe o seu produto ou serviço e quando escolhe o mercado onde pretende colocá-lo (s), ela está definindo seu ambiente de tarefa. É nele que uma organização estabelece o seu domínio, ou pelo menos, procura estabelecê-lo como tal. O reconhecimento do ambiente de tarefa representa a resposta à indagação de quais os elementos do ambiente são ou podem ser oportunidades ou ameaças para a organização. Com isso precisamos verificar: quais são os clientes (reais e potenciais) da organização? Quais são os fornecedores (reais e potenciais)? Quais são os concorrentes (para as entradas e saídas)? Quais são os elementos regulamentadores (reais e potenciais)?

O problema atual das organizações está na incerteza. A incerteza é o desafio atual da administração. Contudo, a incerteza não está no ambiente, e sim na percepção e na interpretação das organizações, pois o mesmo ambiente pode ser percebido de maneiras diferentes por organizações diferentes. Ou seja, a incerteza está na cabeça dos seus administradores.

Tipologia de ambientes

Chiavenato (2004) nos diz que embora o ambiente seja único, as organizações estão expostas a apenas uma parte dele e que apresenta características diferentes das demais. Por isso, podemos classificar os ambientes segundo diferentes perspectivas, veja no quadro a seguir:

Perspectiva	Classificação	Característica
Estrutura	Ambiente homogêneo	Quando é composto de fornecedores, clientes e concorrentes semelhantes. O ambiente é homogêneo quando há pouca segmentação ou diferenciação dos mercados.
	Ambiente heterogêneo	Quando ocorre muita diferenciação entre fornecedores, clientes e concorrentes, provocando uma diversidade de problemas à organização. O ambiente é heterogêneo quando há muita diferenciação dos mercados.
Dinâmica	Ambiente estável	Ambiente que se caracteriza por pouca ou nenhuma mudança. É o ambiente onde quase não ocorrem mudanças, ou, se houver, são mudanças lentas e perfeitamente previsíveis. É um ambiente tranquilo e previsível.
	Ambiente instável	Caracterizado por muitas mudanças. Os agentes estão constantemente provocando mudanças e influências recíprocas, formando um campo dinâmico de forças. A instabilidade provocada pelas mudanças gera a incerteza para a organização

Quadro 6 - diferentes perspectivas para análise ambiental
Fonte: adaptado de Chiavenato (2004)

3.1.7 Tecnologia

Ao lado do ambiente, a tecnologia constitui outra variável independente que influencia as características organizacionais. Chiavenato (2004) aponta que, além do impacto ambiental, existe o impacto tecnológico sobre as organizações. As organizações utilizam alguma forma de tecnologias para executarem suas operações, sendo elas rudimentares ou sofisticadas. As tecnologias são tomadas para que as organizações possam funcionar e alcançar seus objetivos.

Sob o ponto de vista administrativo, a tecnologia é considerada como algo que se desenvolve nas organizações através de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre o significado e execução de tarefas (*know-how*) e/ou pelas suas manifestações físicas (máquinas, equipamentos, instalações), vindo a se constituir em um processo complexo de técnicas usadas na transformação dos insumos recebidos pela empresa em resultados, isto é, em produtos e serviços.

A tecnologia pode estar ou não incorporada a bens físicos. A tecnologia incorporada está contida em bens de capital, matérias primas intermediárias ou componentes. Chiavenato (2004) afirma que, neste sentido, a tecnologia corresponde ao conceito de *hardware*. Já a tecnologia não incorporada, encontra-se nas pessoas, sob formas de conhecimentos intelectuais ou operacionais como os técnicos, peritos, especialistas, engenheiros, pesquisadores, correspondendo, neste sentido, o conceito de *software*. A tecnologia pode ser considerada, ao mesmo tempo, sob dois ângulos: como uma variável ambiental e externa e como uma variável organizacional e interna.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades referentes a esta unidade.

Tipologia de Thompson

James D. Thompson assinala que a tecnologia é uma importante variável para a compreensão das ações das empresas. Thompson propõe uma tipologia de tecnologias conforme o arranjo dentro da organização: tecnologia de elos em seqüência, tecnologia mediadora e tecnologia intensiva.

Impacto da tecnologia

A influência da tecnologia sobre a organização e seus participantes é enorme, pelas seguintes razões:

a) A tecnologia determina a natureza da estrutura organizacional e do comportamento organizacional das empresas bem como a estrutura da organização e o seu comportamento;

b) A tecnologia, isto é, a racionalidade técnica, tornou-se um sinônimo de eficiência. E a eficiência tornou-se o critério normativo, usado pelas organizações para avaliar o mercado;

c) A tecnologia leva os administradores a melhorar cada vez mais a eficácia, mas sempre dentro dos limites do critério normativo de produzir eficiência.

3.1.8 O homem complexo

Para a Teoria da Contingência as concepções anteriores a respeito da natureza humana contam apenas uma parte da história e não considera toda a complexidade do homem e os fatores que influenciam a sua motivação para alcançar os objetivos organizacionais. Neste sentido, existe uma concepção contingencial a qual denominam “homem complexo”: o homem como um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades. Ele opera como um sistema capaz de manter seu equilíbrio interno diante das demandas feitas pelas forças externas do ambiente.

Para Chiavenato (2004), esse sistema interno se desenvolve em resposta à premência do indivíduo de solucionar os problemas apresentados no seu defrontamento com o ambiente externo, seja na família, com os amigos, ou nas organizações onde atua. Na realidade, o ser humano é um ente complexo, e dentro de sua complexidade existem motivos que se inter-relacionam e se combinam.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades referentes a esta unidade.

4

Contribuições brasileiras à
Teoria Administrativa

A Administração como ciência é um fenômeno recente se comparado a outras ciências sociais aplicadas. O estudo da Administração no Brasil é ainda mais recente.

Depois de analisarmos as teorias anteriormente apresentadas, cabe uma reflexão sobre a contribuição brasileira à Teoria Administrativa. Existem dois pontos principais que justificam esse capítulo/unidade: o primeiro é que apresenta profissionais, autores e pesquisadores da Administração que os estudantes não devem desconhecer; o segundo ponto é que cada um deles traz sua contribuição com pensamentos inovadores, pioneiros em suas áreas de atuação ou ainda como sistematizadores e divulgadores do pensamento administrativo.

A eleição das contribuições apresentadas aqui é de plena responsabilidade do professor-autor, ainda que opiniões e sugestões tenham sido ouvidas, em palestras, congressos, e algumas delas incorporadas. A ordem de apresentação não é cronológica ou de relevância acadêmica. Ainda assim, ressalta-se que não se pretende apresentar uma lista fechada, mas, sim, uma relação daqueles que julgo terem trazido não só um tijolo na construção do conhecimento administrativo brasileiro, mas uma carreira (fiada) inteira.

4.1 Alberto Guerreiro Ramos

Alberto Guerreiro Ramos (1915-1982) foi uma figura de grande relevo da ciência social no Brasil, chegando a ser incluído entre os autores que mais contribuíram para o progresso da disciplina em nível mundial.

Dedicou-se a campos variados do conhecimento, dentre eles: política, filosofia, direito, sociologia e administração. Por conta de seus múltiplos interesses intelectuais tornou-se relativamente difícil entendê-lo e estruturar suas idéias.

Sobre ele, afirma Caravantes:

Seus idéias inovadoras e sua forma peculiar de veiculá-las costumava provocar um salutar frisson intelectual no meio acadêmico, para muitos, ele era um teórico puro há muito desvinculado da realidade; para outros, [...], ele era o arauto de novas idéias, da retomada de uma atitude de racionalidade substantiva num país e em uma área intelectual eminentemente funcionalista, do repensar do papel do indivíduo no mundo organizacional. (2005, p. 291).

Guerreiro Ramos sintetizou as idéias de vários estudiosos da Filosofia, da Sociologia e das organizações e sua gestão, criando o que ele chamou de “homem parentético”, relacionando o surgimento do

mesmo com a própria evolução da teoria administrativa. Menegasso procura explicar o conceito de homem parentético:

O homem parentético é a concepção do ser humano na dimensão plena da razão. Ele se caracteriza por ser partícipe de organizações; ter consciência crítica acerca dos valores organizacionais; compreender os ditames da razão substantiva, em contraposição às condicionantes do comportamento definidas a partir das imposições externas; dimensionar e avaliar, permanentemente, o espaço em que vive; poder romper com suas raízes; estar como que em suspenso no seu meio social, procurando compreendê-lo; estar comprometido na construção da vida particular e social, com base em valores éticos; compreender e exercitar a vida em cada espaço da existência humana. Ele procura dar significado à vida com auto-estima e autoconfiança. Os espaços em que o homem parentético encontra plena possibilidade de ação é o da fenomenia e o da isonomia. (1998, p. 44).

No Brasil, G. Ramos inspirou muitos seguidores, ainda hoje, em sua maioria, concentrados no programa de pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina.

A obra de Guerreiro Ramos, por ocasião de sua morte, encontrava-se dispersa: livros já esgotados, artigos em revistas especializadas (algumas não mais existentes), pronunciamentos políticos na Câmara Federal, inúmeros artigos publicados em jornais, no Brasil e no exterior. Toda sua obra foi recentemente sintetizada em um livro intitulado “A sociologia crítica de Guerreiro Ramos: Um estudo sobre um sociólogo polêmico”. Nesta obra, L. A. Alves Soares, ex-aluno de Guerreiro Ramos, procurou classificar a obra de Guerreiro em diversos temas, dentre eles Administração e Teoria das Organizações.

Alberto Guerreiro Ramos foi professor da Universidade da Califórnia do Sul, e Professor Visitante da Universidade de Santa Catarina. Foi deputado federal pelo Rio de Janeiro, e membro da delegação do Brasil junto à ONU. Autor de dez livros e de numerosos artigos, muitos dos quais têm sido disseminados em inglês, francês, espanhol e japonês. Guerreiro Ramos pronunciou conferências em Pequim, Belgrado e na Academia de Ciências da União Soviética. Em 1955, foi conferencista visitante da Universidade de Paris. A Universidade de Toronto publicou em 1981 a edição inglesa de sua mais recente obra – A nova ciência das Organizações, uma re-conceituação da riqueza das nações. Outras de suas obras, relacionadas à Teoria Administrativa são: Administração e Contexto Brasileiro - Esboço de uma Teoria Geral da Administração (1983) e Administração e Estratégia do Desenvolvimento - Elementos de uma Sociologia Especial da Administração (1966), ambas publicadas pela editora da Fundação Getúlio Vargas - FGV.

4.2 Luiz Carlos Bresser Pereira

Luiz Carlos Bresser Pereira, embora sendo um economista, atuou em confluência com diversas áreas do conhecimento e, valendo-se de instrumentais teóricos de Marx, Weber, Keynes, entre outros, analisa a economia do Brasil de forma crítica e criativa. Isto faz com que seus trabalhos sobre gestão no Brasil sejam referenciados tanto nacional quanto internacionalmente, podendo os mesmos ser classificados em diversas áreas do conhecimento.

Mas pensemos o valor de Bresser-Pereira na Economia. Suas contribuições mais significativas tratam da revisão do modelo clássico de desenvolvimento econômico, da teoria da inflação inercial, do entendimento do desenvolvimento econômico como o resultado de uma estratégia nacional, da crítica da estratégia de crescimento com poupança externa.

Agora em relação à Sociologia. Suas idéias estão relacionadas à teoria da nova classe média profissional ou tecnoburocracia e ao conceito de capitalismo dos técnicos;

Suas contribuições em relação à Teoria Política dizem respeito à Teoria das Transições para a Democracia à Revolução Capitalista, à definição de esquerda e direita no mundo contemporâneo, à definição dos direitos republicanos, e à Teoria da Reforma da Gestão Pública ou da Reforma Gerencial do Estado.

Ele usou essas teorias gerais para estudar no Brasil na América Latina, a sociedade, os estados, os empresários, os tecnoburocratas, as estratégias econômicas, e políticas que adotam e as alianças que celebram. Adotou principalmente o que ele chamou de método do fato histórico novo, que considerou mais adequado do que o método hipotético-dedutivo utilizado por economistas neoclássicos, pelo fato de a realidade estudada pela economia e as demais ciências sociais ser real e histórica.

Entre seus livros destacam-se: “Desenvolvimento e Crise no Brasil” (1968); “As Revoluções Utópicas dos Anos 60” (1972); “Estado e Subdesenvolvimento Industrializado” (1977), “O Colapso de uma Aliança de Classes” (1978), “A Sociedade Estatal e a Tecnoburocracia” (1980), “Inflação e Recessão”, com Yoshiaki Nakano (1984), “Lucro, Acumulação e Crise” (1986), “A Crise do Estado” (1992), “Economic Reforms in New Democracies”, com Adam Przeworski e José Maria Maravall, (1993), Economic Crisis and State Reform in Brazil (1996), “Reforma do Estado para a Cidadania” (1998), e “Democracy and Public Management Reform: Building the Republican State” (2004).

Luiz Carlos Bresser Pereira nasceu em São Paulo, em 1934. cursou a Faculdade de Direito da USP. É mestre em administração

de empresas pela Michigan State University, doutor e livre docente em economia pela Universidade de São Paulo - USP.

4.3 Fernando C. Prestes Motta

Fernando C. Prestes Motta percebeu gostar mais do ensino e da pesquisa acadêmica do que do exercício da profissão de administrador. Logo após terminar a graduação tornou-se docente da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, EAESP, no Departamento de Administração.

Seu interesse pelas ciências sociais e a teoria sociológica das organizações aparece em sua dissertação de mestrado cujo tema é “O Racionalismo Capitalista e a Evolução da Empresa Brasileira”. Aprofundou-se no estudo de Max Weber e dos filósofos da Escola de Frankfurt, Marcuse, Habermas, Horkheimer, Adorno, Walter Benjamin.

Em 1974 publicou seu primeiro livro “Teoria Geral da Administração: uma introdução”. Este é, provavelmente, o primeiro trabalho no Brasil a fazer uma análise crítica da teoria administrativa de Taylor ao do grupo de Aston. Em 1979, publicou: “Empresários e Hegemonia Política”.

Em 1980, defendeu a tese “Burocracia e Autogestão: A Proposta de Proudhon”, transformada em seguida em livro. Nesse mesmo ano, publicou com Bresser-Pereira, “Introdução à Organização Burocrática”. Um ano depois, lançou “O Que é Burocracia?” a que se seguiu “Participação e Co-gestão: Novas formas de Administração”, em 1982. Em 1985, recebeu o título de livre-docente da Universidade de São Paulo com a tese intitulada Organização e Poder, também publicada como livro.

Em 1997, organizou com Miguel Caldas o volume “Cultura Organizacional e Cultura Brasileira”. Em 1999, publicou ainda “Teoria das Organizações: Evolução e Crítica”, e junto com Maria Ester de Freitas, “Vida Psíquica e Organização”, em 2000.

Além de seus livros, Prestes Motta escreveu vários artigos para revistas acadêmicas e introduziu, com finalidade didática, vários autores estrangeiros até então desconhecidos no Brasil. Participou de várias pesquisas teóricas e ministrou cursos e palestras em diversas cidades do Brasil.

Em 2002, foi lançada a atualização do seu primeiro livro, “Teoria Geral da Administração”, feita juntamente com Isabella F.G. Vasconcelos. No trabalho que escreveu sobre sua obra, Bresser-Pereira o identificou como “o sociólogo das organizações” porque, segundo ele, nenhum outro sociólogo brasileiro escreveu uma obra tão abrangente e profunda sobre as organizações quanto Fernando C. Prestes Motta.

Fernando C. Prestes Motta nasceu em São Paulo, no dia 16 de março de 1945. Coursou a Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, EAESP, onde se formou em administração em 1967. Adoeceu, e veio falecer em 2003.

4.4 Beatriz Marques de S. Wahrlich

A história da administração no Brasil tem seu início ligado ao extinto Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), e a um grupo de inovadores e desbravadores como Beatriz Wahrlich, também professora da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas.

Wahrlich cursou seu Mestrado na Escola de Pós-graduação em Administração Pública da New York University. Em sua pesquisa de dissertação, dedicou-se a um tema pouco usual na época, uma análise da Teoria das Organizações. Seu esforço de pesquisa rendeu uma tradução, transformando-se em livro no ano de 1958.

Isso releva a importância de Beatriz Wahrlich no contexto da teorização e do ensino da Administração no Brasil, principalmente por se tratar de mais de 50 anos atrás, uma época em que a predominância, no campo da gestão, era dos aspectos práticos, da ação administrativa em si e não da pesquisa teórica de seus fundamentos. F.J Roethlisberger afirmou à época:

Embora teoria sem prática constitua especulação improfícua, a prática sem a teoria é intransmissível. As duas devem ser cultivadas conjuntamente, se quisermos aprender pela experiência e estar em condições de transmitir o que aprendemos (ROETHLISBERGER apud CARAVANTES, 2005, p. 293).

O valor de sua obra, que foi republicada em edições sucessivas desde 1958, pode ser considerado sob perspectivas múltiplas, mas, principalmente, a partir da ótica do pioneirismo. Além disso, publicou diversos artigos considerados clássicos da Administração e ainda estudados em nossos dias.

Beatriz Wahrlich pode ser comparada a Mary Parker Follett; ambas estudiosas da Administração e precursoras em suas respectivas épocas. Mulheres à frente de seu tempo.

4.5 Paulo Roberto Motta

Motta possui uma atividade extremamente intensa não só como professor, mas como conferencista internacional e consultor. Segundo Caravantes (2005), ele é autor de mais de 40 trabalhos publicados no Brasil e no exterior, entre eles três livros, sendo que “A ciência e a arte

de ser dirigente” teve tiragens sucessivas ultrapassando a casa dos 40 mil exemplares, algo não muito usual no contexto brasileiro.

Seu primeiro livro chama-se “Planejamento organizacional”. Nele, apresentam-se reflexões em torno de idéias-força: a Teoria de Sistemas, o Planejamento Organizacional e o Papel do Dirigente. Caravantes (2005) destaca que a dimensão atribuída à Teoria de Sistemas para o entendimento da operação das organizações, da forma proposta no livro, antecipou em mais de uma década o que foi apontado em 1990 por Peter Senge, na obra “A quinta disciplina”.

Outra obra de Motta é “Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente”. Este livro tornou-se referência para executivos, gerentes e assessores de grandes empresas e de instituições públicas e para estudantes de Administração no Brasil. Ele se concentra nas questões mais relevantes da gestão e para as quais hoje já temos algumas respostas.

Em 1997, publicou “Transformação Organizacional” onde analisa parte do processo de mudanças ambientais (tecnológicas, sociais e políticas), e desenvolve a idéia referente à necessidade premente de as organizações mudarem – e de maneira acelerada – para subsistir no novo milênio. Para Motta, transformar significa aderir ao futuro, “deixando-se vulnerável ao aprendizado” e compreendendo a mudança como fundamento para o êxito empresarial.

Além de ser um excelente autor brasileiro sobre gestão, Paulo Roberto Motta faz jus estar incluído entre os expoentes, aqui relacionados também por ser um consultor dinâmico, de forma que tem levado suas idéias às inúmeras organizações tanto públicas quanto privadas, em muitos países.

Paulo Roberto Motta obteve seu mestrado e doutorado (Ph.D) na Universidade Carolina do Norte, nos Estados Unidos. Ex-diretor da EBAPE-FGV; é atualmente professor da mesma escola.

4.6 Max Gehringer

Max Gehringer construiu uma bem sucedida carreira como executivo em grandes empresas. Ocupou cargos nos mais diversos níveis organizacionais, por exemplo: presidente da Pepsi-Cola Engarrafadora e da Pullman/Santista Alimentos, diretor comercial e industrial da Elma Chips e diretor de sistemas da Frito Lay, nos Estados Unidos.

Este, por certo, é o mais inusitado membro desta lista de influenciadores da Administração no Brasil, pois suas principais contribuições, suas crônicas e livros, não são resultado do aprendizado teórico, adquirido nas salas de aula, mas sim, de sua intensa e íntima vivência no mundo dos negócios. Dessa maneira, transmite sua

mensagem com conhecimento de causa, inteligência, sensibilidade e muito bom humor. Seu estilo traz a reflexão à função dos gestores e o próprio re-pensar de paradigmas, atitudes e comportamentos organizacionais e às relações interpessoais no dia-a-dia das grandes corporações.

Gehringger assina colunas em diversas revistas brasileiras como: Exame, Você S/A, Revista da Web, Superinteressante e Viagem & Turismo. Publicou ainda os livros "Relações Desumanas no Trabalho", "Comédia Corporativa", "Não Aborde Seu Chefe No Banheiro", "BigMax - Vocabulário Corporativo", "O Melhor de Max Gehringger na CBN", "Máximas e Mínimas da Comédia Corporativa", "O Melhor de Mr. Max" - vols 1 e 2.

Max Gehringger é administrador com pós-graduação pela Fundação Getúlio Vargas. Em 1999, pesquisa do jornal Gazeta Mercantil o incluiu entre os 30 executivos mais cobiçados do mercado nacional.

4.7 Idalberto Chiavenato

Idalberto Chiavenato é um dos autores nacionais mais conhecidos e respeitados na área de administração geral e gestão de pessoas. É graduado em Filosofia/Pedagogia, com especialização em Psicologia Educacional pela USP, em Direito pela Universidade Mackenzie e pós-graduado em Administração de empresas pela EAESP-FGV. É mestre (MBA) e doutor (PhD) em Administração pela City University Of Los Angeles, Califórnia, EUA.

Sua extensa bibliografia abrange mais de 30 livros de grande destaque no mercado, além de uma infinidade de artigos em revistas especializadas. É um dos únicos autores brasileiros a ter mais de 12 livros sobre administração traduzidos para a língua espanhola, por isso, atua como professor honorário em universidades latino-americanas, espanholas e portuguesas.

Chiavenato recebeu vários prêmios e distinções – como o título de Doutor Honoris Causa – pela sua atuação na área de administração geral e de recursos humanos. Atualmente, é mantenedor do Instituto Chiavenato, entidade voltada para o desenvolvimento educacional e empresarial, e professor da EASP-FGV e de várias universidades no exterior e consultor de empresas.

4.8 Stephen Kanitz

Stephen Charles Kanitz é consultor de empresas e conferencista, mestre em Administração de Empresas pela Harvard Business School e bacharel em Contabilidade pela Universidade de São Paulo.

Em 1974 foi um dos precursores de análise de risco e crédito

com seu artigo “Como Prever Falências”, que ficou conhecido como o “Termômetro de Kanitz”. Sua proposta de análise de risco abriu a possibilidade de crédito a pequenos empresários e pessoas mais pobres; antes dispensada somente àqueles mais ricos da população.

Em 1975 criou a edição anual, “Melhores e Maiores”, da Revista Exame, determinando as empresas com melhor desempenho global de cada ano, iniciando no Brasil o movimento conhecido como benchmarking, seis anos antes de Tom Peters, “guru” da administração norte-americana, fazer o mesmo nos Estados Unidos em 1981, com o seu livro “Em busca da Excelência”.

Em 1992, foi um dos líderes que disseminou o conceito de Responsabilidade Social, criando o primeiro site de voluntariado, www.voluntarios.com.br e o primeiro site de doações on line na internet, o www.filantropia.org.

Em 1995, criou o ‘Prêmio Bem Eficiente’, que anualmente premia as 50 melhores entidades beneficentes do Brasil, e ajudou a colocar o terceiro setor na agenda jornalística do país.

Em 1994, publicou ‘O Brasil Que dá Certo’, que chegou a sua 32ª edição, e lhe deu o Prêmio Jabuti de 1995. Foi um dos únicos que fez previsões corretas sobre a economia brasileira. Previu o sucesso do Plano Real em erradicar definitivamente a inflação no país; que a bolsa cresceria 10 vezes nos 10 anos seguintes; e que o futuro empresarial seria fornecer produtos populares para os mercados de baixa renda.

Tornou-se conhecido no Brasil, principalmente por sua coluna na Revista Veja, na qual é colunista desde 1998, na seção Ponto de Vista.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades referentes a esta unidade.

5

Abordagens contemporâneas e as organizações no terceiro milênio

Síntese:

Nesta unidade, são apresentadas as principais abordagens contemporâneas em gestão: Administração Japonesa, Administração Participativa Administração Virtual, Gestão Empreendedora, Reengenharia, Downsizing, Ética e Responsabilidade Social, Benchmarking e Aprendizagem Organizacional. Além disso, são considerados alguns modelos (tipologias) para análise organizacional: as organizações segundo Mintzberg, segundo Handy e Morgan.

A partir dos anos 1980, o ambiente empresarial sofreu mudanças cada vez mais velozes que afetaram todos os segmentos organizacionais: empresas privadas e públicas, pequenos e grandes empreendimentos, companhias nacionais e internacionais, com ou sem fins-lucrativos e outros tipos de organizações.

Na década de 1990 surgiu um novo conjunto de transformações no ambiente organizacional dando origem ao que Boar (2002) chama de hipercompetição. Este novo momento desafiou as habilidades dos gestores, pois exigiu, entre outros fatores, necessidade de orientação para o cliente, qualidade total, gestão participativa, inovação permanente, excelência nos resultados, parcerias com outras empresas e outras situações que evidenciavam o surgimento de novos paradigmas para a gestão empresarial.

Sabe-se que o ambiente influencia o comportamento das organizações, portanto, estas devem se reinventar para prosperar em um ambiente dinâmico e competitivo. De acordo com Brown e Eisenhardt apud Daft (2005), as empresas líderes de mercado, na atualidade, são as que encontram um equilíbrio entre o caos e a estabilidade.

Nessa busca, surgiram novas e importantes práticas e teorias que merecem uma reflexão por parte dos estudantes de Administração. Na presente unidade, abordaremos alguns princípios da Administração Japonesa (*just in time*, melhorias contínuas), Administração participativa, Reengenharia, Ética e Responsabilidade Social, *Benchmarking*, entre outros.

Além disso, autores como Henry Mintzberg, Charles Handy, Gareth Morgan, Chris Argyris e Peter Senge, citados por Maximiano (2007), realizaram estudos sobre as características dos Modelos de Estrutura Organizacional existentes no novo milênio. Esses modelos são apresentados a seguir.

5.1 Administração japonesa

O Modelo de Gestão Japonês combina princípios e técnicas da qualidade total, da administração científica e das tradições culturais japonesas.

O desenvolvimento deste modelo começa nos anos de 1950, quando a economia japonesa estava em crise, e a Toyota, à época, uma pequena fábrica de carros, produzia mil unidades/mês (caso fabricasse mais, não conseguiria vender).

Tal fato é bem diferente da situação da década de 1980, quando a Toyota estava fabricando mil automóveis/minuto e configurava-se entre as três maiores fabricantes mundiais, apenas atrás da General Motors e da Ford (empresas norte-americanas).

O avanço da Toyota se relaciona com a implantação de um conjunto de técnicas de manufatura conhecida como Sistema Toyota de Produção, cujos princípios básicos são:

- **Just-in-time (JIT):** consiste na sincronização do fluxo de produção, inclusive de fornecedores e clientes, de forma a produzir apenas o necessário, no momento certo, de maneira a reduzir os estoques (de matérias-primas, em processo e de produtos acabados);

- **Kaizen;** a ênfase desse princípio é na qualidade (melhoria contínua), cada pessoa é responsável pelo seu trabalho individual.

- **Kanban:** trata-se de um sistema de informação visual que aciona e controla a produção geralmente usando cartões coloridos, sinais luminosos, transportadores especiais;

- **Muda:** princípio da eliminação de todo e qualquer tipo de desperdício.

As técnicas desenvolvidas na Toyota foram rapidamente adotadas em outras empresas do Japão. Neste processo de disseminação, outros fatores se somaram, originando um conjunto de soluções conhecido como “Modelo Japonês de Administração”.

Este modelo tem por principais características: a participação direta dos funcionários no processo decisório; a negociação de metas; o trabalho em grupo; o controle exercido por meio da liderança; a comunicação bilateral e a participação nos resultados.

5.2 Qualidade Total

A Qualidade Total é uma filosofia de gestão que pressupõe o envolvimento de todos os membros de uma organização em uma constante busca de auto-superação e contínuo aperfeiçoamento – o envolvimento e participação de todas as pessoas em todos os níveis da organização e a busca da melhoria constante e contínua.

Segundo Caravantes (2005), o termo qualidade total é utilizado para descrever o processo que faz com que os princípios de qualidade se constituam parte dos objetivos estratégicos da organização, aplicando-os a todas as operações, juntamente com um melhoramento contínuo e focalizando as necessidades do cliente para fazer as coisas certas na primeira vez. O movimento da qualidade total está associado ao trabalho de consultores pioneiros nos conceitos de qualidade como W. Edwards Deming e Joseph M. Juran.

A Qualidade Total, segundo Maximiano (2007), é assegurada pelo Controle de Qualidade Total – CQT, baseado em um sistema de métodos estatísticos, centralizado no melhoramento do desempenho administrativo. Seus resultados são garantia da qualidade, redução de custos, cumprimento dos programas de entrega, desenvolvimento de

novos produtos e administração do fornecedor. A abrangência do CQT ultrapassa os limites físicos da empresa, começando com os esforços totais de treinamento de gerentes e operários.

De forma geral, os quatro aspectos absolutos para a qualidade total são: (1) qualidade significa conformidade com os padrões; (2) qualidade decorrente da prevenção de defeitos, e não da correção de defeitos; (3) qualidade como um padrão de desempenho significa trabalho isento de defeitos; e (4) qualidade que economiza dinheiro para a organização.

5.3 Administração participativa

Administrar uma empresa com a participação dos funcionários, com maior ou menor envolvimento, vem se tornando uma constante nos modelos de gestão contemporâneos. Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 129), participação é a “[...] criação de oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão”, contribuindo para um melhor desempenho e competitividade das organizações assegurando que decisões efetivas sejam feitas pelas pessoas certas.

Motta (apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002) afirma que a participação pode ser direta (dirigida à pessoa, individualmente) e indireta (destinada aos trabalhadores, coletivamente).

Verifica-se que a Administração Participativa deve ser continuamente acompanhada e atualizada, para que os colaboradores não caiam na mesma acomodação que existe em empresas rígidas e desestimulantes. Ressalta-se que a Administração Japonesa, originalmente, também se enquadraria como participação direta, porém na sua linha de produtividade e na eficiência voltadas para a tarefa, e não, no aspecto gerencial das relações de desenvolvimento humano.

5.4 Administração virtual

O desenvolvimento e a intensificação do uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs) tornaram o mundo em uma economia global baseada na informação. Isso permitiu, entre outras coisas, a fabricação de produtos personalizados, redução dos gastos fixos, redução de estoques e capital de giro, melhor precisão e padrão dos produtos e serviços, ligação orgânica entre os participantes do negócio.

Uma instituição virtual é aquela que aproveita os modelos de gestão desenvolvidos ao longo do tempo e as facilidades proporcionadas pelas TICs para responder rapidamente às pressões geradas pela concorrência e ao aumento das necessidades e exigências dos consumidores.

Ao longo do tempo, as empresas passaram a fazer alianças (fusões, aquisições, **joint-ventures**) para sobreviver no mercado. Por

Joint-venture
(empreendimento conjunto): associação de empresas, não definitiva e com fins lucrativos, para explorar determinados negócios, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.

meio dessas alianças, surgiram as Organizações Virtuais - junção das atividades de duas ou mais empresas que, ao trabalharem juntas, podem responder ágil e eficientemente às contingências mercadológicas.

Dessa maneira, pode-se afirmar que qualquer empresa, de qualquer segmento ou tamanho, pode transformar-se numa organização virtual, ou seja, um negócio baseado em informações transmitidas *online* e em tempo real.

As empresas dependem das melhorias na qualidade e produtividade, proporcionadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), para manter sua competitividade.

Esse novo modelo de organização exige, evidentemente, um novo perfil do administrador. Este deve ser mais rápido em absorver as evoluções tecnológicas, deve estar preparado pra atuar em culturas diferentes (em hábitos, costumes e idiomas) e, ao mesmo tempo, atualizar-se constantemente em sua área de atuação.

5.5 Gestão Empreendedora

Este modelo de gestão surgiu nos Estados Unidos, no início dos anos 80. Nesta época, as empresas norte-americanas estavam perdendo mercado e a capacidade de competirem em relação às empresas japonesas.

Para recuperar a liderança no mercado, acreditou-se que a solução era voltar-se para o mercado e incentivar as inovações em sua linha de produtos e serviços, inclusive nas tecnologias utilizadas e até nas suas relações internas (com os empregados) e externas (clientes, fornecedores e outras instituições).

A filosofia básica de gestão empreendedora é a inovação orientada para o cliente. Esta postura, de certa forma, conduz a uma reinvenção das organizações, porque transforma as práticas gerenciais tradicionais.

O modelo de gestão, que estamos a considerar, desenvolve instrumentos e práticas que estimulam a criatividade e a inovação na empresa. Ao mesmo tempo, ele não exige exclusividade quanto ao estilo de gestão. Em outras palavras, por ser flexível, ele facilmente se ajusta a outras novas abordagens da Administração como o Modelo Participativo ou o **Holístico**, por exemplo.

5.6 Reengenharia

A Reengenharia surgiu da necessidade de adaptação das empresas ao ambiente que, cada vez mais exigia, empresas mais flexíveis, receptivas, enxutas e inovadoras.

Hammer e Champy nos dizem que:

Reengenharia significa abandonar procedimentos consagrados

Holístico: total, abrangente, aquilo que considera as inter-relações de todos os componentes do ambiente, em todos os sentidos possíveis.

e reexaminar o trabalho necessário para criar os produtos e serviços de uma empresa e proporcionar valor aos clientes. Formalmente, é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais, que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade. (apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002 p. 209).

Os autores demonstram que a reengenharia não trata apenas de aprimoramentos superficiais nos processos produtivos e administrativos, mas sim de uma substituição radical e profunda de todos eles.

Para evidenciar a diferença entre a reengenharia e a melhoria de processos, veja o quadro comparativo abaixo:

	Melhoria de Processos	Reengenharia
Nível de mudança	Gradual	Radical
Ponto de partida	Processo existente	Estaca zero
Frequência de mudança	De uma vez/contínua	De uma vez
Tempo necessário	Curto	Longo
Participação	De baixo para cima	De cima para baixo
Âmbito típico	Limitado, dentro de funções	Amplo, interfuncional
Risco	Moderado	Alto
Habilitador principal	Controle estatístico	Tecnologia da informação
Tipo de mudança	Cultural	Cultural/estrutural

Quadro 7 - Reengenharia x Melhoria de Processos.
Fonte: Davenport (apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

A Reengenharia se constitui numa técnica de mudança organizacional, drástica e dramática. Uma de suas principais características é substituir o foco nas funções (estrutura funcional e hierárquica), pelo foco nos processos.

Segundo Chiavenato (2004, p. 328), “[...] o segredo desta técnica está em acentuar os processos organizacionais mais importantes e que integram os blocos de trabalho que a organização precisa para realizar para atender ao cliente”.

Hammer e Champy esclarecem quais são as etapas do processo de reengenharia:

- (1) identificar os processos, elaborando um mapa de negócio onde estarão articulados todos os processos identificados;
- (2) priorizar os processos em função de dois fatores: sua disfunção e sua importância;
- (3) Compreender os processos atuais: o que eles fazem; seu desempenho (questões críticas). Sugere-se que deva começar pelo ponto de vista do cliente;
- (4) redefinição dos processos, agregando-lhes valor;
- (5) planejamento do processo de transição. (apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p. 211).

A Reengenharia apresenta alguns fatores em comum com a organização virtual. Por exemplo, a Organização Virtual exige uma adaptação da estrutura organizacional, e a Reengenharia discute como executá-la. Ambos exigem TICs como meio de sincronizar as atividades, isso também reflete em aspectos de qualidade e da produtividade.

Veja bem, a Reengenharia é um processo trabalhoso que demanda tempo, e envolvem vulnerabilidades, diferentes de uma empresa para outra, em função dos recursos que estiverem disponíveis. Muitas organizações se limitaram simplesmente à redução de gastos por meio de demissões em massa, argumentando que fizeram uso da Reengenharia. Isto acabou gerando muitas críticas a esse modelo de gestão e, muitas vezes, tornou-se o grande empecilho para sua implementação bem sucedida.

5.7 Downsizing

Nos anos 80, as grandes empresas criaram grandes estruturas em uma tentativa de melhorar a suas vantagens competitivas. Entretanto, velocidade e a flexibilidade são os dois requisitos-chave para competir no mundo moderno. Por esse motivo, nos anos 90 sentiram a necessidade de reestruturação, por meio um processo designado Downsizing.

Em termos gerais, esse processo significa uma redução radical do tamanho da empresa, geralmente associada à redução dos níveis hierárquicos ou da venda de negócios não estratégicos ou não lucrativos. Dessa forma, as empresas tentam ganhar flexibilidade, reduzem a “burocracia” e ficam mais próximas do mercado e dos clientes.

Entretanto, não se trata de um processo simples. Gary Hamel, Peter Drucker e Charles Handy, autores influentes na Administração, apontam que um downsizing mal elaborado pode levar a problemas organizacionais sérios.

O downsizing envolve uma série de fatores: análise dos custos, evolução de indicadores, avaliação do valor agregado ao produto e, da mesma forma que a Reengenharia, não implica no corte indiscriminado da força de trabalho (demissões em massa).

As organizações que programam o downsizing não buscam necessariamente a contenção de custos. Outros fatores também podem ser motivos para adoção da técnica, por exemplo: obter sinergia dos colaboradores; melhorar a comunicação; e agilizar as tomadas de decisões.

5.8 Ética e responsabilidade social

Para Maximiano (2007), a responsabilidade social das empresas e o comportamento ético dos administradores estão entre as tendências

mais importantes que influenciam a teoria e a prática administrativa no novo milênio.

Segundo o Instituto Ethos, responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

O Instituto Ethos defende que a ética é base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa pagar mal seus funcionários; corromper a área de compras de seus clientes; pagar propinas aos fiscais do governo e, ao mesmo tempo, desenvolver programas voltados a entidades sociais da comunidade. Em resumo: tal postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de responsabilidade social. É importante haver coerência entre ação e discurso.

Alguns são da opinião que as empresas têm responsabilidades com a sociedade e demais partes interessadas (stakeholders) e devem ser cobradas por isso. Outros pensam que a única responsabilidade das empresas é com o lucro e o retorno para seus acionistas (stockholders). Tal polêmica está longe de encontrar consenso.

5.9 Benchmarking

Conforme Kwasnicka (2006), benchmarking é um processo sistemático para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho de organizações, reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas.

A partir de outra perspectiva, pode-se definir benchmarking como a busca pelas melhores práticas que conduzem uma empresa à maximização do desempenho empresarial, ou ainda, é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos maiores concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias.

Segundo Camp (1993), o processo genérico de benchmarking pode ser dividido em duas partes: as práticas (métodos que são usados) e as métricas (efeito quantificado da instalação das práticas). O benchmarking deve ser realizado investigando-se inicialmente as práticas da indústria. As métricas que quantificam o efeito das práticas devem ser obtidas em seguida. O benchmarking é, portanto, uma compreensão de práticas, e depois sua quantificação para mostrar seu

efeito numérico (aumento da produtividade, crescimento de vendas, conquista de fatias de mercado, maior velocidade nas operações, etc.).

Atenção: benchmarking não deve ser confundido com espionagem industrial (que é crime), pois se trata de uma técnica para verificar, de uma forma perfeitamente legal, como outros fazem alguma coisa melhor do que sua organização e como a mesma poderia imitar suas técnicas ou até mesmo aperfeiçoá-las e superá-las.

A técnica não consiste simplesmente em comparar operações internas das empresas, ou apenas preocupar-se em desmontar máquinas ou produto fabricados pelos concorrentes, para descobrir como são feitos. No benchmarking é necessário preocupar-se também em realizar avaliação de processos de negócios, tanto os amplos quanto os específicos, como a manutenção, a distribuição, o desenvolvimento de produtos (inovação). Isso requer que métodos e práticas sejam detalhados e depois comparados com o ambiente externo.

5.10 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional é um dos temas mais discutidos nas disciplinas de gestão de organizações e diz respeito à forma pela qual as organizações usam para construir, suplementar, manter e organizar o conhecimento e rotinas em torno de suas atividades, de suas culturas, bem como adapta e desenvolve a eficiência para melhorar o uso das aptidões e habilidades da sua força de trabalho (DODGSON, 1993).

Chris Argyris, professor da Universidade Harvard, foi o primeiro a apresentar a idéia de organizações em constante processo de aprendizagem (learning organizations). Entretanto, a noção de organização de aprendizagem foi popularizada a partir do livro de Peter Senge: “A quinta disciplina”, sendo que o seu principal conteúdo invoca a imagem de pessoas e grupos trabalhando para melhorar a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional.

Para Senge (2005), as organizações devem desenvolver cinco disciplinas para continuamente estarem em processo de aprendizagem: (1) domínio pessoal (personal mastery), relacionada com o autoconhecimento; (2) modelos mentais (mental models), que trata de imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo; (3) visão compartilhada (shared vision), aborda as questões relacionadas à clareza e compartilhamento de objetivos; (4) aprendizado em grupo (team learning), relacionada ao desenvolvimento de habilidades coletivas e de ações coordenadas; (5) pensamento sistêmico (systems thinking), um modelo conceitual, formado por um conjunto de conhecimentos ferramentas, que buscam o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem como um todo.

A literatura demonstra que diversas pesquisas estão sendo desenvolvidas abordando a questão da aprendizagem organizacional. Algumas procuram descrever os mecanismos de aprendizagem existentes e praticados por empresas, outras buscam avaliar a capacidade de aprendizagem das organizações. Ainda: outras formas de abordagem do tema são encontradas em universidades que possuem grupos de pesquisa nessa área.

Isso mostra que a questão é atraente e tem merecido atenção de grupos de pesquisadores e praticantes da Administração, principalmente devido à relação entre aprendizagem e capacidade de criar vantagem competitiva.

5.11 As organizações segundo Mintzberg

Mintzberg, citado por Maximiano (2007), propõe em seu estudo sete tipos de modelos ou configurações de organizações, cada tipo caracterizado pela parte da organização que é mais importante para suas operações (key part):

- **Empresarial:** a cúpula estratégica (strategic apex) é a parte mais importante onde são centralizadas as decisões na figura de um executivo ou empreendedor;
- **Máquina:** a parte mais importante é a tecnoestrutura (parecida com o modelo weberiano), compreendendo os técnicos especializados e gerentes de áreas (planejamento, finanças, treinamento, produção, etc.);
- **Profissional:** o núcleo operacional (operating core), que compreende as pessoas envolvidas diretamente no fornecimento de produtos e serviços, é a parte mais importante. Ex: hospital (médicos e enfermeiros); escola (professores);
- **Diversificada:** a parte importante constitui-se na linha média da organização composta dos gerentes que se situam entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional;
- **Inovadora:** ênfase na busca de conhecimentos para lidar com o ambiente dinâmico. A parte mais importante é a pesquisa e o desenvolvimento (research and development);
- **Missionária:** controle de pessoas por meio de crenças e símbolos tendo como parte mais importante, não uma unidade de pessoas, mas a ideologia (sistema de valores e crenças). Ex: Igrejas e instituições religiosas, empresas japonesas, etc.;
- **Política:** as organizações políticas não têm uma parte como a mais importante, nem mecanismos de coordenação geral; elas são caracterizadas pelo conflito.

Uma organização, na abordagem de Mintzberg, pode assumir

mais de uma das características citadas. O importante é que não só a estrutura organizacional, mas a forma como os recursos materiais e humanos sejam organizados no sentido de buscar a adequação de todos os múltiplos fatores que envolvem uma organização ou unidade organizacional.

5.12 As organizações segundo Handy

Charles Handy (2005) tem uma maneira diferente de definir as organizações. Para ele existem quatro tipos de organização, como os deuses da Grécia Antiga, simbolizando as diferentes maneiras de administrar as organizações: Organização-Zeus (cultura de clube); Organização - Apolo (cultura de função); Organização - Atena (cultura de tarefa) e Dionísio (cultura existencial). Vejamos o que estas organizações significam para Handy:

Zeus: líder dos deuses gregos; é o líder forte. Organização centralizada, cultura do clube. Todos os caminhos levam ao chefe. É semelhante à organização empresarial de Mintzberg.

Apolo: deus da ordem e das regras. Organização mecanicista, cultura dos papéis. Semelhantes à burocracia de Max Weber e à organização máquina de Henry Mintzberg.

Athena: deusa do conhecimento e da sabedoria. Organização orientada para as pessoas, cultura da tarefa. Semelhante ao modelo orgânico de Burns e Stalker (você estudou isso na abordagem contingencial, lembra?).

Dionísio: deus do vinho, da cultura e do prazer, preside a cultura existencial. Organização orientada para as pessoas, cultura existencial. Semelhante ao modelo profissional de Mintzberg.

5.13 As Organizações segundo Morgan

Gareth Morgan (2002) apresenta uma abordagem sobre as organizações a partir de metáforas que permitem vê-las como máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos de transformação e instrumentos de dominação. Quando analisadas em conjunto, essas metáforas oferecem importantes subsídios para uma melhor interpretação do universo multifacetado da vida organizacional e, conseqüentemente, permite entender e administrar melhor as organizações. As características dessas imagens estão resumidas no Quadro a seguir.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades referentes a esta unidade.

Imagem	Características
Máquina	Ênfase no sistema mecanicista.
Organismo Vivo	Semelhança com o modelo orgânico de Burns e Stalker.
Cérebro	Distribuição uniforme da inteligência e do conhecimento.
Cultura	Interpretação de situações com base em valores similares.
Sistema Político	Conciliação de interesses conflitantes.
Prisão Psíquica	Alienação das pessoas.
Sistema em Fluxo e Transformação	Intercâmbio dinâmico com o ambiente.
Instrumento de Dominação	Poder opressivo sobre as pessoas.

Quadro 8 - Oito imagens das organizações, segundo Morgan.
Fonte: Maximiano (2007).

Referências

ARAÚJO, L. C. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2004.

ARGYRIS, C. Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renes, 1968.

BOAR, B. H. Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico. São Paulo: Berkeley, 2002.

CAMP, R.C. Benchmarking: o caminho da qualidade total. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARAVANTES, G.; PANNO, C.; KLOECKNER, M. Administração: teorias e processos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DAFT, R. L. Administração. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. Organization Studies, v.14, n. 3, p.375-394, 1993.

ETZIONI, A. Organizações complexas. São Paulo: Atlas, 1967.

FERREIRA, A. A.; REIS A.C.F; PEREIRA, M.I. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira, 2002.

HANDY, C. Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

KWASNICKA, E. L. Teoria Geral da Administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENEGASSO, M. E. O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: um protótipo para promover condições de empregabilidade na empresa pública do setor bancário. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, G. Imagens da organização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Edição executiva.

MOTTA, F. C. P. Teoria geral da administração: uma introdução. 22. ed. ampl. São Paulo: Pioneira, 2000.

RAMOS, A. G. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

_____. Administração e contexto brasileiro. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

ROBBINS, S. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 19. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SILVA, R. O. Teorias da Administração. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. Pró-reitoria de Ensino de Graduação. Centro de Educação a Distância. Guia de referência para produção de material didático em educação a distância. Organizado por Zeina Rebouças Corrêa Thomé. Manaus: EDUA, 2007.

Currículo do autor

Daniel Reis Armond de Melo é mestre em Engenharia de Produção (2006) e bacharel em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (2002). Atuou profissionalmente como diretor administrativo de empresa varejista em Manaus/AM e como administrador na Universidade Federal do Amazonas – UFAM, trabalhando, principalmente, com modernização administrativa. É professor assistente da UFAM no Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia, na cidade de Itacoatiara/AM. Tem ministrado tanto em nível de graduação quanto de pós-graduação disciplinas voltadas para sua área de especialidade, entre elas: Teorias da Administração I e II, Administração da Produção, Custos Industriais, Administração Financeira I e II, Administração de Sistemas de Informação, Planejamento Empresarial. Recentemente iniciou seus estudos de doutorado na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – UFBA, onde pretende desenvolver pesquisas sobre a participação do Administrador nos processos de desenvolvimento regional no contexto amazônico. Além disso, o professor Daniel Armond tem experiência na área de consultoria empresarial, atuando principalmente nas seguintes áreas: finanças, apoio à decisão, custos e sistemas de informação.