

A) TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO I

AUTORA
LUIZA MARIA BESSA REBELO

Introdução

Vários estudos indicam que a Administração foi a maior invenção do Século XX. Foi o processo de buscar aperfeiçoar os recursos, fazê-los operar de forma ordenada, contando com pessoas que cooperassem entre si, que fez o mundo dar um grande salto em termos de desenvolvimento. Os inventos que marcaram o século passado não teriam a possibilidade de impactar de forma definitiva a sociedade se não estivessem estruturados de forma planejada, organizada, dirigida e controlada, e voltada para o alcance de objetivos.

Assim, pode-se afirmar que o conteúdo deste caderno abre um novo tempo na vida acadêmica da Universidade Federal do Amazonas, ao iniciar o Bacharelado em Administração na modalidade à distância. É um passo ousado que seguramente trará frutos significativos para a história dessa sociedade.

Este caderno contém os primeiros passos na Teoria Geral da Administração. Nele estão contidos: os Conceitos e Objetivos da Administração; os Campos de Estudo da Administração; a Importância do Estudo da Teoria Administrativa para o Administrador; as Bases Históricas da Teoria Administrativa; as Tendências e Mudanças na Administração, que inclui: a Administração Científica; a Abordagem Anatômica; a abordagem das Relações Humanas; o Modelo da Burocracia; a abordagem sistêmica e seus desdobramentos; o resgate do Pensamento Clássico e o Processo de Gestão (planejamento, organização, **direção** e controle).

Outros temas de igual relevância irão sendo desvelados à medida que o Curso avance nas diversas áreas que compõem o campo da Administração. Todos terão como objetivo tornar os futuros bacharéis em Administração em pessoas críticas, inovadoras e comprometidas como engrandecimento da sociedade brasileira.

Palavras da autora

Prezado aluno,

Você está recebendo o caderno que traz como conteúdo a disciplina “Teoria da Administração I”. Com este material pretendemos convidá-lo a iniciar uma viagem pelo mundo da Administração, curso que você optou por fazer.

O material que ora apresentamos pretende contribuir para o seu processo de formação acadêmica, auxiliando na construção de um 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 e fórum, formando um conjunto para o mais eficiente e eficaz aprendizado.

Faça deste material o guia de seus estudos na disciplina, mas busque sempre ampliá-lo através de debates, críticas e novas leituras. Para que o objetivo da aprendizagem seja alcançado, é preciso o seu comprometimento, a sua dedicação, na certeza de que não se atinge o topo de uma montanha se não dermos os primeiros passos. Com certeza, os resultados a serem alcançados indicarão que vale a pena o esforço a ser feito para construir um futuro mais promissor.

Ementa

Conceito e objetivos da administração. Campos de estudo da administração. A importância do estudo da teoria administrativa para o administrador. Bases históricas da teoria administrativa. Tendências e mudanças na administração: Administração científica. Abordagem anatômica. Abordagem das relações humanas. O modelo da **burocracia**. Abordagem sistêmica e seus desdobramentos. O resgate do pensamento clássico e o processo de gestão: planejamento, **organização**, **direção** e controle.

Orientações para o estudo do caderno

Este caderno está dividido em 10 unidades, conforme especificado abaixo. Em cada unidade, novos conhecimentos, conceitos e premissas lhe serão apresentados. Aproveite para começar a caminhar pelo fascinante mundo da Administração:

1. Conceito e objetivos da Administração. Campos de estudo da administração

O conteúdo e o objeto de estudo da Administração. O estado atual da Teoria Geral da Administração (TGA). A Administração na sociedade moderna. As perspectivas futuras da Administração.

2. A importância do estudo da teoria administrativa para o administrador

As organizações e a necessidade de administração. Tipos de administradores. Níveis e habilidades da equipe de administradores. Papéis dos administradores.

3. Bases históricas da teoria administrativa

A influência dos filósofos, da organização eclesiástica, da organização militar e dos economistas liberais no pensamento administrativo e nas formas de organização existente no passado. A influência da Revolução Industrial e de como ela preparou o caminho para as primeiras tentativas de construção da TGA.

Burocracia: constitui-se de o sistema no qual é previsto a divisão do trabalho com vista a atingir determinados objetivos.

Direção: é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores em todos os níveis da organização com seus subordinados.

Organização: significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as relações entre eles e as atribuições de cada um.

4. Tendências e mudanças na administração

Mudança na natureza do trabalho, mudança na natureza do trabalhador, mudança no ambiente de trabalho, mudança no ambiente gerencial.

5. Administração científica

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

6. Abordagem anatômica

Os elementos e os princípios da Administração como as bases do processo administrativo. A obra de Fayol. A Teoria da Administração. A apreciação crítica da Teoria Clássica.

7. Abordagem das relações humanas

As origens da Teoria das Relações Humanas. A sociedade industrializada e o homem. A concepção de Administração a partir de um novo enfoque do ser humano. Apreciação crítica da abordagem das Relações Humanas.

8. O modelo da burocracia

As origens da Teoria da Burocracia. Os tipos de autoridade. As características da burocracia, segundo Weber. As vantagens da burocracia. As disfunções da burocracia. O modelo burocrático de Merton. As dimensões da burocracia. Apreciação crítica do modelo burocrático.

9. Abordagem sistêmica e seus desdobramentos

As origens da Teoria de Sistemas. O conceito de Sistemas. O Sistema Aberto. A organização como um sistema aberto. Modelos de organização. Apreciação crítica da Teoria dos Sistemas.

10. O resgate do pensamento clássico e o processo de gestão: planejamento, organização, direção e controle

Administração como técnica social. Eficiência e eficácia. Princípios básicos da organização. Centralização versus descentralização. Funções do administrador: planejamento, organização, direção e controle.

Objetivos de ensino-aprendizagem

1. oferecer a oportunidade para que você possa refletir sobre a formação do pensamento administrativo e sobre as teorias dele decorrentes, estimulando seu pensamento crítico e a sua reflexão sobre o mundo das organizações.

2. Identificar as várias teorias, abordagens e modelos da administração, associando-os à ação prática nas organizações.

3. Caracterizar o trabalho e as organizações no mundo contemporâneo, frente às perspectivas gerenciais para o terceiro milênio;

4. Entender o significado da administração no contexto da teoria da vida humana associada.

1

Conceito, objetivos e campos de estudo da Administração

Síntese:

Nesta unidade são apresentados os conceitos de Administração e a relevância do seu estudo como uma atividade vital e necessária na melhoria das organizações e na melhoria da vida humana associada.

Planejar: é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los

1.1 O que é Administração?

“Administração é o processo de **planejar** organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz” (CHIAVENATO, 1999, p. 6).

Muitos são os conceitos de Administração. Há conceitos que estão incorporados no linguajar cotidiano, como por exemplo: Administração significando o ato de organizar toda atividade que requer ação humana. Porém, há estudiosos que indicam conceitos que evidenciam a ação racional do ser humano no sentido de otimizar tempo e recursos e, assim, obter melhores resultados. Vejamos a seguir alguns desses conceitos que poderão facilitar a compreensão do que é **Administração**.

Chiavenato (1999) assinala que conceituar a Administração pressupõe compreender o modo com que se utilizam os vários recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, de informação e tecnologia – para alcançar objetivos e aumentar o desempenho. Ele sintetiza sua argumentação com a assertiva de que “Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz” (1999, p. 6).

Maximiano (2000) destaca que a Administração compreende a junção da teoria e da prática, ou seja, dos conhecimentos sobre a arte de administrar oriundos da prática sistematizada enquanto que a prática compreende as soluções criadas no mundo das organizações reais. Esse autor acentua que Administração é:

- **Ação** – esta etapa implica em reconhecer a administração como processo de não só tomar decisões, mas também, de produzir ações, as quais compreendem etapas essenciais: planejamento, organização, direção e controle.

- **Um grupo de pessoas** – a ação administrativa requer a compreensão daqueles que possuem a responsabilidade de fazer funcionar o processo administrativo. São administradores que podem, ou não, ser chefes de outras pessoas.

- **Uma arte que exige habilidades** – “[...] a administração é uma arte no sentido de profissão ou área de ação humana. Toda arte depende de habilidades” (MAXIMIANO, 2000, p. 28). Significa, pois, que o desempenho dos administradores depende de suas **competências** e habilidades gerenciais. Tanto as competências quanto as habilidades podem ser adquiridas ou aprimoradas por meio de qualificação ou por experiência prática.

- **Uma disciplina** – somente a partir dos primórdios do século XX é que a Administração transformou-se em objeto de estudo

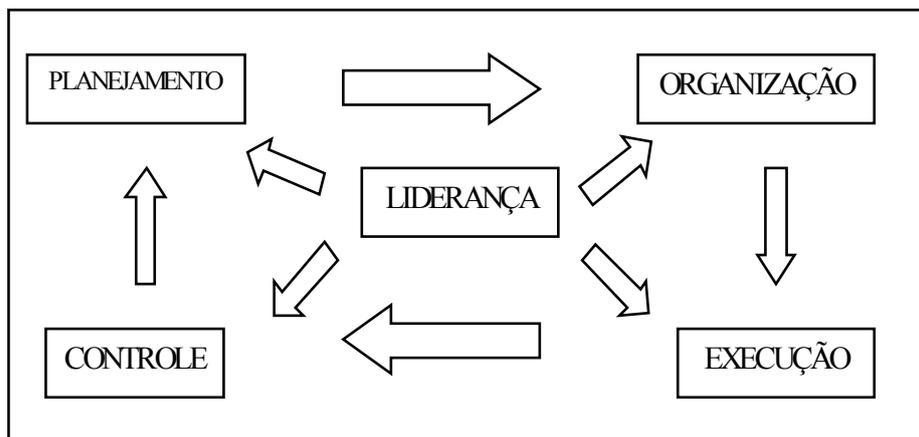
Competência: consiste nas habilidades desenvolvidas, aliadas aos conhecimentos, que permitem a realização de uma tarefa com os resultados esperados.

sistematizado, produzindo um corpo de conhecimentos organizados, denominado teoria. Com isto, a Administração passou a constituir-se em disciplina básica e primordial da formação do administrador.

Diante desses aspectos, podemos destacar que a Administração está relacionada ao ato de tomar decisões, com e através de pessoas, visando o alcance de objetivos que sejam socialmente justificáveis tanto para a organização quanto para seus membros, sempre seguindo o fluxo de processo contínuo, interativo e iterativo. Significa ainda que esse campo de estudo é importante em qualquer tipo de organização, de qualquer porte ou segmento.

A figura 1, a seguir, ilustra esse ciclo do processo administrativo com destaque para a figura do gestor, ou líder, ou administrador. As organizações, em geral, desenvolvem esse processo de forma deliberada ou não.

Figura 1 – Principais funções do processo de gestão.



Fonte: Maximiano, 2006.

1.2 O conteúdo e o objeto de estudo da administração

A Administração configura-se como uma das áreas mais complexas e desafiantes do conhecimento humano. Em cada atividade relacionada com a Administração, as situações são altamente diversificadas, na medida em que as organizações são extremamente diferenciadas. Assim como não há dois seres humanos idênticos, não há duas organizações iguais. Cada organização tem sua área de atuação, objetivos, pessoas, problemas, mercado, situação financeira, tecnologia, recursos básicos, cultura e política de negócios. Logo, o conhecimento dos aspectos históricos e filosóficos da Administração e suas diferentes escolas de pensamento tornam-se importante referência para o administrador.

A tarefa básica da Administração é realizar coisas através do esforço cooperativo e sinérgico das pessoas para a obtenção dos melhores resultados possíveis. Em qualquer forma de empreendimento

humano, a efetividade com que as pessoas trabalham em conjunto para a realização de objetivos comuns depende, principalmente, da capacidade daqueles que exercem a função gerencial. Toda organização precisa ser convenientemente administrada para alcançar os seus objetivos com a maior eficiência e melhores resultados, e onde quer que a cooperação entre indivíduos, para a realização de objetivos, torne-se organizada e formal, o fundamento dessa associação é a Administração.

Assim, o objeto de estudo da Administração é a organização, inicialmente compreendida como um conjunto de cargos, tarefas, órgãos e funções. E o objetivo precípua da Administração é assegurar a sobrevivência da organização, para que esta continue a atender às necessidades e expectativas da sociedade onde ela se insere.

1.3 O estado atual da teoria geral da administração (TGA)

Como outros campos do conhecimento, o da Administração vem passando por mudanças expressivas como as inovações tecnológicas, a globalização dos mercados, a elevação dos níveis de exigência dos consumidores de bens e serviços, as mudanças nas relações de trabalho e o surgimento de novos valores em substituição a valores estabelecidos, que transformaram o campo de estudo da Administração em objeto de grande esforço de formulação teórica, de pesquisa e de desenvolvimento de instrumentos gerenciais.

Em toda a história do mundo encontramos registros de administradores e formas de administração; entretanto, o maior destaque da Administração como um conjunto independente de conhecimentos foi verificado a partir da Revolução Industrial, no século XVIII. Desde então, é perceptível uma linha de evolução das teorias associadas à Administração, as quais definiram mudanças nas formas ou modelos gerenciais aplicados pelas organizações. Atualmente identificamos o surgimento de novas formas de organização mais adequadas às demandas de um mundo globalizado, conseqüências das rápidas e inesperadas mudanças no campo do conhecimento, do agigantamento das organizações transnacionais e do surgimento de atividades que demandam profissionais de diversas e complexas competências altamente especializadas segundo:

a) O cenário global, caracterizado por: rápido desenvolvimento de novas tecnologias para aplicação imediata; interdependências transnacionais; competitividade acirrada; turbulência e incerteza; virtualização dos negócios; complexidade organizacional; rápida obsolescência profissional, demandando diferentes e constantes esforços educacionais;

b) Valores do trabalho: as exigências de elevados índices de

profissionalização e a crescente mobilidade definem novos valores para o trabalho, de acordo com o mercado, exigindo um profissional cada vez mais especializado, mas com largo referencial de conhecimentos; condições de trabalho que exigem maior envolvimento pessoal, participação e autonomia; normas e valores focalizados no ambiente imediato, ao invés da tradição; tarefas mais técnicas, complexas e não-programadas; valorização do trabalho cooperativo; valorização da criatividade e da capacidade de adaptação a novos desafios;

c) Estruturas organizacionais, com destaque para: estruturas de trabalho matriciais e temporárias (forças-tarefa para problemas específicos); sistemas adaptativos e solucionadores de problemas, envolvendo especialistas diversos; concentração do esforço motivacional na realização intrínseca das tarefas;

Existem múltiplas versões para definir as funções pertinentes ao administrador; todavia, há uma concordância sobre o fato de que a função básica do administrador é tomar decisões em nome da organização em que atua e agir para que os resultados de suas decisões aproximem-se o mais possível dos objetivos pretendidos. Portanto, podemos afirmar que diferentes gestores estabelecem diferentes linhas de ação, mesmo quando inseridos em contextos similares. A **qualidade** de suas avaliações e os métodos com os quais as fazem também variam enormemente. Entretanto, o processo decisório percorre etapas razoavelmente bem definidas e é, basicamente, influenciado por:

1. O que se considera como curso de ação alternativa disponível;
2. Tudo o que se acredita serem as conseqüências prováveis de cada um destes cursos de ação;
3. O valor atribuído às conseqüências de cada alternativa;
4. As estimativas a respeito da probabilidade de ocorrência das várias conseqüências;
5. A orientação de cada um a respeito do risco e da incerteza.

1.4 A Administração na sociedade moderna

O século XX foi palco de grandes realizações em todos os campos do saber. A Administração não é uma exceção. Apesar de as empresas e sua gestão existirem de forma embrionária desde os primórdios dos tempos, foi somente no início do século XX que surgiu o primeiro estudo científico dos métodos de gestão, apresentado sob a forma de uma teoria.

Chiavenato (2003) afirma que a Administração é um fenômeno universal no mundo moderno e que cada vez mais, a organização contemporânea demanda pelo atingimento de objetivos em uma sociedade em que a competição é extremamente acirrada. Nesse

Qualidade: é o atributo de um produto percebido por um cliente e que o leva a satisfazer as suas necessidades.

contexto, numerosas atividades administrativas desempenhadas pelos gestores – orientadas para áreas e problemas diversos – precisam ser realizadas e coordenadas de maneira integrada.

1.5 As perspectivas da Administração

Da Escola de Administração Científica de Taylor aos nossos dias, a evolução dos trabalhos tem ocorrido em ritmo vertiginoso. Entretanto, com o afã de lançar teorias constantemente adaptadas às últimas transformações ambientais, o que se vê na realidade é uma diversidade de novas propostas para a gestão dos negócios empresariais. Sua validade é, via de regra, incontestável; cabe somente ao administrador precavido perceber em que grau essas contribuições diferem, sob as diversas nomenclaturas que recebem, e se essas novas propostas podem e devem ser adotadas em sua empresa.

Encontraremos contribuições que, se não justificam o título de inovadoras na forma de administrar uma organização, têm o mérito de chamar a atenção para aspectos vitais responsáveis pelo sucesso de uma empresa. Há algumas tendências que realmente levam à formação de novos modelos de gestão. Uma delas, amplamente discutida e alvo de redobradas atenções por parte de qualquer profissional ou estudante de administração, é a globalização. Com a globalização as fronteiras da pesquisa e da prática da administração são alteradas, sendo reforçadas pela nova configuração dos blocos econômicos (Mercosul, Nafta, União Européia, ALCA).

Outra tendência já consolidada no ramo da administração é a formação de parcerias e alianças entre organizações do mesmo setor. Ao procurarem atender mercados integrados e suportados pelos avanços nas telecomunicações, as novas parcerias surgem como inovações significativas no campo da gestão empresarial. São esses novos paradigmas, ainda em fase preliminar de avaliação de resultados, que devem merecer a atenção dos dirigentes de empresas, interessados em compatibilizar o desenvolvimento da sua organização com a evolução do mercado e o avanço tecnológico.



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

2

A importância do estudo da teoria administrativa para o administrador

Síntese:

Nesta unidade definiremos as habilidades e papéis exigidos dos administradores visando melhor compreender o trabalho desses profissionais.

2.1 As organizações e a necessidade de administração

Vivemos em uma sociedade de organizações. O homem, desde que nasce até sua morte, depende de organizações, participa de diversas organizações, entra e sai de diversas organizações ao longo de sua existência.

Conforme nos lembra Stoner (1999), durante as nossas vidas, somos, via de regra, membros de alguma organização: uma escola, uma equipe de esporte, uma organização religiosa ou cívica, um grupo de música ou teatro, uma empresa pública ou privada. Ele destaca que algumas organizações, como o exército e as grandes corporações, são estruturadas de maneira muito formal. Por outro lado, há outras – como um time de futebol do bairro – que tem uma estrutura mais informal. No entanto, todas as organizações, formais ou informais, têm vários elementos em comum, tais como: objetivos, plano, recursos, pessoas, líderes ou administradores.

Kanitz (2006) afirma que ao longo do século XX, os empresários do mundo inteiro foram sendo lentamente substituídos por um grupo de revolucionários que, sem derramamento de sangue, tomaram o poder das empresas. Ele refere-se a um novo protagonista da história, os administradores profissionais, os gestores sociais, pessoas especialmente treinadas para conciliar os interesses conflitantes entre clientes, fornecedores, acionistas, trabalhadores, ecologistas, ONG's e governo. Esse autor destaca ainda que clientes, governo, trabalhadores, acionistas e fornecedores têm interesses conflitantes, os quais precisam ser adequadamente resolvidos por um mediador, que é a função política e moderna do administrador.

2.2 Tipos de administradores

Administrar não pode mais ser confundido com “mandar”. A autoridade deve ser reconhecida naturalmente, pelos atributos da pessoa indicada para dirigente e pelo cumprimento do ordenamento organizacional. Estudos recentes indicam que a função do administrador é capacitar os subordinados a desempenhar bem suas funções. Ou seja, a finalidade de uma organização é trazer à tona o potencial dos funcionários visando cumprir os objetivos para os quais essa organização foi criada.

Nessa linha, Maximiano (2003) assinala que os administradores, ou gerentes, são os agentes ou atores principais do processo administrativo. São os responsáveis pelo trabalho dos demais membros da organização. E o que esses profissionais fazem para serem eficientes e eficazes? Responsabilizam-se pela execução do processo administrativo (planejar, organizar, dirigir e controlar). Esse autor afirma que os bons

administradores não negligenciam nenhuma das quatro funções que integram o processo.

No entanto, essas quatro funções podem acontecer em um dos níveis da organização: estratégico, tático e operacional. A ocorrência do processo gerencial em um desses níveis determina o tipo de administrador que está exercendo seu papel.

Stoner (1999) classifica esses tipos em: administradores de topo (ou estratégicos), gerentes médios (ou administradores táticos) e gerentes de primeira linha (ou administradores operacionais). Sinteticamente, podemos dizer que os Administradores Estratégicos (ou de topo) são os altos executivos de uma organização responsáveis por sua administração geral, com ação mais voltada para o longo prazo. Os Administradores Táticos (ou gerentes médios) são os responsáveis por traduzir os objetivos gerais e planos desenvolvidos pelos administradores estratégicos em objetivos e atividades mais específicas, envolvendo um horizonte temporal menor e coordenação de recursos. E os Administradores Operacionais (ou gerentes de primeira linha) são aqueles que supervisionam as operações do dia-a-dia da organização; são, em geral, o elo de ligação entre o pessoal administrativo e o não-administrativo. A perspectiva contemporânea da Administração aponta para um Administrador completo, que integre as óticas estratégica, tática e operacional.

2.3 Níveis e habilidades da equipe de administradores

Em todos os níveis da organização, já mencionados anteriormente, os administradores planejam, organizam, dirigem e controlam. O que muda é o escopo, a abrangência e o tempo despendido na ação desenvolvida. Segundo Stoner (1999), algumas dessas diferenças dependem do tipo de organização para o qual o administrador trabalha.

Há uma classificação das habilidades requeridas pelos administradores de ampla aceitação em face de sua abrangência, a de Robert Katz (apud STONER, 1995). Katz classifica as habilidades em: habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual. A habilidade técnica é a capacidade de usar os procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização. A habilidade humana é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las como indivíduos ou como membros de grupos. A habilidade conceitual refere-se à capacidade de coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização, numa perspectiva sistêmica e global.

Por outro lado, se levarmos em consideração o âmbito das

atividades desempenhadas nas organizações, podemos classificar os administradores em:

- a) Administradores **funcionais**: responsáveis por **uma área funcional**, e pela equipe que compõe essa área; e
- b) Administradores **gerais**: responsáveis pelas **diversas** áreas funcionais da empresa e pelas pessoas envolvidas nas funções.

2.4 Os papéis dos administradores

Mintzberg (apud STONER, 2000) levantou informações acerca dos papéis dos administradores e dividiu-os em três tipos: os interpessoais; os informacionais e os decisórios. São papéis exercidos cotidianamente por parte dos administradores. Vejamos cada um deles:

a) Papéis interpessoais: são desenvolvidos em razão do relacionamento entre as pessoas que construirão em conjunto os resultados. Esses papéis apresentam três subdivisões apresentando três subpapéis. Esses são:

- 1) O de **símbolo**, no qual o administrador tem a função de estar em momentos importantes em lugares onde ocorrem eventos cerimoniais. O administrador é a presença da própria organização, sendo, pois, o seu símbolo. Ao representar a organização, seu papel será o próprio conceito dessa organização;
- 2) O de **líder**, no qual o papel desempenhado pelo administrador manifesta sua responsabilidade e a dos seus subordinados;
- 3) O de **elemento de ligação**, pelo qual, como um mediador é sua função possibilitar os relacionamentos que propiciam o desenvolvimento tanto da organização, quanto do seu pessoal, facilita, também, as trocas entre novos empreendimentos e auxiliar a desenvolver os negócios já existentes.

b) Papéis informacionais: as organizações, as empresas, bem como o mercado e as próprias pessoas estão envolvidas em um fluxo permanente de informações. Visando o desenvolvimento essas informações precisam ser bem recebidas e repassadas. Os três subpapéis são:

- 1) O de **coletor**: trata-se de colher informações tanto nas organizações quanto fora delas pelos mais variados meios à disposição;
- 2) O de **disseminador**, como o nome diz, dissemina informações na equipe no sentido de atualizar a equipe nos objetivos da empresa;

3) Como porta-voz cabe a responsabilidade de comunicar aos de fora da organização as informações necessárias, tendo, para esse papel a sensibilidade de saber o que pode ou não ser informado.

c) Papéis decisórios: papéis que leva os administradores ao estudo das informações para decisões nelas baseadas. Neste item são quatro os subpapeis decisórios:

1) O empreendedor, papel assumido a fim de melhorar os negócios oferecendo propostas inovadoras, oportunizando novos projetos;

2) O de solucionador: como administrador o seu papel é o de solucionar problemas, identificando-os e propondo soluções, levando em conta que o ambiente da organização é, sem dúvida em nossos dias, um ambiente instável e cambiante;

3) O de alocador de recursos: qual o ponto de equilíbrio ao alocar recursos é a preocupação central do administrador, tanto quanto em relação à quantidade dos recursos, como sua boa utilização;

4) O de negociador: esse papel envolve tanto as relações internas quanto o ambiente externo para atingir ótimos resultados para a organização e para a sociedade.



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

3

Bases históricas da teoria administrativa

Síntese:

Nesta unidade discutiremos a influência dos filósofos, da igreja, da organização militar, dos economistas liberais, da Revolução Industrial na compreensão da Administração Contemporânea.

3.1 Conceito

A Administração é uma área de conhecimento relativamente nova quando comparada a outras ciências, portanto, sua história é recente. Embora houvesse a necessidade de administração desde o tempo do Império Romano, sua evolução foi muito lenta até o início do século XX, depois da Revolução Industrial. Isso aconteceu porque, até então, as organizações eram diferentes, elas não eram muitas e em sua maioria pequenas, como pequenas oficinas, artesãos independentes e pequenas escolas. A esse respeito, Silva (2004) registra que a Administração é uma atividade encontrada em empreendimentos de qualquer espécie, de todos os povos, de todos os tempos. Ele reitera a afirmativa assinalando que todos os grandes líderes que a história registra foram administradores – administrando países, coordenando explorações, dirigindo guerras, gerindo os esforços de outros homens.

No entanto, desde os primórdios do século XX, a Administração tem evoluído à categoria de atividade central da era contemporânea e é uma força poderosa e inovadora de que as sociedades dependem para o seu desenvolvimento. Ou seja, a Administração é, ao mesmo tempo, fator determinante do processo econômico e também, modeladora das sociedades e do modo como são conduzidas as pessoas e as instituições (SILVA, 2004). Veremos então, a seguir, as influências que configuraram a Administração atual.

3.1 A influência dos filósofos, da organização eclesiástica e da organização militar no pensamento administrativo

a) Influência dos filósofos

A Filosofia influencia a Administração desde os tempos de Sócrates que, segundo Chiavenato (2004, p. 30), a via “[...] como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência”. Merecem também serem citados Platão e Aristóteles que contribuíram para a Administração Pública, com a exposição da forma democrática de governo e a distinção das suas três formas, respectivamente.

Apenas séculos mais tarde, a Filosofia voltar-se-ia novamente à Administração, sendo esta retomada pelo historiador e filósofo italiano Nicolau Maquiavel (1469-1527) que analisou o comportamento e poder de administradores em organizações complexas, como o governo público.

O inglês Francis Bacon (1561-1626), filósofo, antecipou-se ao princípio administrativo que diz que o principal prevalece sobre o acessório.

Por sua vez, o filósofo, matemático e físico francês René Descartes (1596-1650) desenvolveu uma metodologia filosófica conhecida

como cartesiana. Tal metodologia foi fundamental para a Administração, pois os princípios da Administração Científica e das Teorias Clássica e Neoclássica foram baseados nela.

Thomas Hobbes (1588-1679), filósofo e teórico inglês, defendia a idéia de que os homens atiram-se uns contra os outros ansiando por mais poder e riqueza. Portanto, acreditava que o Estado absoluto deve impor a ordem e organizar a vida social, como uma espécie de pacto social com os homens.

Outro filósofo francês, Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) desenvolveu uma teoria parecida com a de Hobbes. Para ele, o Estado surgia de acordo com a vontade dos membros da sociedade. Era como um Contrato Social, o que não deixa de ter semelhanças com o Pacto Social ao qual Hobbes se referia.

Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895) propuseram uma teoria da origem econômica do Estado. Segundo Chiavenato (2004), eles acreditavam que o poder político e o poder do Estado era puramente o resultado da dominação econômica do homem pelo homem.

b) Influência da organização da Igreja Católica

Silva (2004) registra que a Igreja Católica Romana foi uma herança do Império Romano e vivenciou alguns problemas organizacionais interessantes. Segundo esse autor, enquanto a fé cristã se espalhava, novas seitas cresciam e surgiam os primeiros indícios de uma teologia jovem diferente. No segundo século d.C., os líderes reconheceram a necessidade de definir com mais rigor os objetivos, a doutrina e a conduta das atividades cristãs, assim como as condições para se tornar membro da organização religiosa e uma fonte centralizada de autoridade no Papa.

A estrutura organizacional da Igreja Católica serviu como base para as estruturas de outras organizações. Ela apresenta uma estrutura simples e eficiente, e estudos mostraram que ela possui uma hierarquia de autoridade, um estado-maior e uma coordenação funcional que assegura sua integração. As lições da história da Igreja revelam-se apropriadas para os gerentes modernos que tentam estabelecer uma política e uma doutrina centralizada, mas preservam as atividades e a administração descentralizada.

c) Influência da organização militar

As forças armadas possuem uma organização linear. Suas origens surgiram há muito tempo atrás, desde os exércitos da Antigüidade.

A essência das organizações militares é o princípio da unidade de comando, ou seja, cada subordinado possui apenas um superior. A

escala hierárquica é uma característica típica dessa organização.

O princípio de direção foi outra característica que a Administração aprendeu com as forças armadas. Tal princípio diz que todo soldado deve saber exatamente aquilo que lhe é esperado e aquilo que deve fazer.

Importantes gerais foram essenciais para a Administração. O general prussiano Karl von Clausewitz é considerado o pai do pensamento estratégico e a influência do general filósofo Sun Tzu, que escreveu um livro sobre a arte da guerra e suas táticas estratégicas, também deve ser lembrada.

De acordo com Silva (2004), o interesse especial da história militar para a administração não reside no caráter dos seus objetivos, que não tem paralelo em outros campos, mas sim na eficiência que decorre da natureza desses objetivos. Esse autor enfatiza que muito dessa eficiência tem aplicação direta nos estudos da administração, como um sistema de staff ou o princípio de staff, que é tão antigo em organização militar quanto à própria guerra.

Disciplina, delegação de autoridade (ou poder) e reconhecimento das diferenças entre pessoal de linha (de operação) e de staff (assessoria administrativa ou técnica) foram inspirados, em muitos casos, nas seculares experiências militares (SILVA, 2004).

3.2 A influência da Revolução Industrial e de como ela preparou o caminho para as primeiras tentativas de construção da TGA

a) Influência da Revolução Industrial

A Era Industrial teve início em meados do século XVIII e estendeu-se até o final do século XX. Essa era marcou o início de um avanço tecnológico nunca visto antes. A essência dessa revolução foi a substituição do trabalho humano pelo da máquina, gerando mudanças marcantes na vida diária (SILVA, 2004).

Tudo mudou depois da invenção da máquina a vapor. Após sua aplicação à produção, a visão de trabalho mudou tanto a estrutura social como a estrutura comercial. As mudanças na economia, tecnologia, política e sociedade foram visíveis.

Foi também com a Revolução Industrial que surgiram os conceitos de empresa e organização modernas. Começaram a surgir as fábricas, estabeleceu-se a empresa industrial e começaram a falar da Administração de Empresas. A partir de então, a Administração, em si, passou a ser de fato uma área de conhecimento. Como ressalta Silva (2004), apesar dos aspectos da administração terem origem em outros eventos, nenhum outro acontecimento teve um impacto maior no estudo e na prática da administração do que a Revolução Industrial.

b) Influência dos economistas liberais

O pensamento administrativo atual teve muita influência das idéias dos economistas liberais clássicos.

O filósofo e economista escocês Adam Smith (1723-1790) funda a Escola da Economia Clássica. Para ele, o mercado era governado por um mecanismo abstrato, ao qual chamava de mão invisível. Smith acreditava que os homens agem somente em proveito deles mesmos; contudo, em sua obra “A Riqueza das Nações” (Livro IV, cap. 2, apud CHIAVENATO, 2003), ele diz que “[...] ao buscar seu próprio interesse, freqüentemente ele promove o da sociedade de maneira mais eficiente do que quando realmente tem a intenção de promovê-lo”.

Smith contribuiu com dois princípios: o da especialização dos operários e o da divisão do trabalho. Para ele, eram nesses dois princípios que residia a origem da riqueza das nações. Tais idéias seriam, posteriormente, as bases da Administração Científica de Taylor.

O economista britânico David Ricardo criou teorias baseadas na produção de riqueza em longo prazo. Acreditava que as terras produtivas escasseariam devido ao crescimento desordenado da população. Assim como Smith, Ricardo acreditava ser o trabalho uma mercadoria e a qualidade desta contribuía para o valor de um bem, e é daí que vem sua contribuição para a Administração: suas posições sobre os preços, mercados e o custo do trabalho.



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

4

Tendências e mudanças na administração

Síntese:

Nesta unidade refletiremos sobre os diversos tipos de mudanças que acontecem no mundo moderno, relacionando tais mudanças com o mundo das organizações.

4.1 Mudanças na natureza do trabalho, na natureza do trabalhador, no ambiente de trabalho, no ambiente gerencial

Se compreendermos que a própria vida é um processo em contínua mutação, iremos nos sentir vinculados às mudanças, em vez de alienados em relação a elas. Seremos capazes de sentir os ventos sutis da mudança e agir de acordo com eles, em vez de mergulhar em um furacão. É isso que significa participar de um processo de mudança. Você se sente integrado a ela. Sente que se desvencilha do velho para abrir o espaço para o novo. (CAMPBELL).

As mudanças são constantes. O processo está em andamento desde o início dos tempos e continuará para sempre. O mundo está mudando física, social e economicamente. As mudanças estão para ficar.

O contexto em que as Empresas atuam está se alterando de forma veloz e radical, e fronteiras entre tecnologias, áreas de conhecimento, ramos econômicos e países caem a uma velocidade extraordinária. O grande desafio do momento é encontrar forma de gerenciar as mudanças, adaptando-se à nova realidade, que apesar de representarem novas oportunidades representam também grandes ameaças para as organizações que não percebem o que está acontecendo.

Assim, iniciativas de mudança, implementadas em diferentes áreas e para atender diferentes propósitos, freqüentemente colidem ou conflitam entre si, paralisando ao invés de energizar a empresa. A alternativa é uma abordagem holística com relação às principais linhas de mudança em curso na organização. Mudar é transformar, é remover, é modificar, é “sair da nossa zona de conforto”, deixando de lado aquilo que nos dá uma falsa impressão de segurança.

Mas quem promove as mudanças nas organizações? São os processos ou as pessoas? A experiência aponta que ambos os fatores são essenciais nos fluxos de mudança. No entanto, cabe aos gestores o compromisso de fazer com que as pessoas superem as dificuldades, enfrentem as resistências de forma construtiva, oferecendo aos seus liderados desenvolvimento, crescimento, criando oportunidades de se expor, dando feedback e proporcionando uma cultura de desafios constantes.

A mudança nos padrões culturais da organização, conforme Fleury e Fleury, pode acontecer de duas maneiras:

- a mudança revolucionária, em que os novos valores incorporados à organização são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição de elementos simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais;
- a mudança gradual, quando os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas (1995, p.29).

Entre as diversas definições sobre mudança nas organizações podemos perceber nas mesmas a existência de fatores que levam a inferir que a mudança não pode ser considerada isoladamente ou por partes. A mudança deve ser compreendida em seu contexto e com suas implicações. Significa pois, que ao discutirmos a mudança nas organizações, precisamos ter em mente que os problemas organizacionais não podem ser resolvidos por partes, pois há uma inter-relação muito forte entre os diversos processos, áreas e pessoas nas organizações. Logo, a mudança é orgânica.

O sucesso da mudança nas organizações, portanto, depende da integração entre todos os elementos envolvidos no negócio. Devem ser consideradas as forças externas - concorrência, variações de mercado e necessidades dos clientes - e os processos internos da organização, tais como gestão de desempenho, comunicação, trabalho em equipe gestão da informação, treinamentos e capacidades dos gerentes.

Montana e Charnov (1998) reiteram que a Administração se realiza dentro das organizações, que, por seu turno, existem em ambientes nos quais se operam as mudanças velozes e descontínuas. Salientam que essas mudanças têm um impacto dramático na prática da Administração e que as futuras direções do processo de gestão são encontradas nas tendências emergentes do ambiente. É preciso, portanto, estar atento aos eventos que terão impacto significativo na Administração bem como a dimensão desse impacto.

Os citados autores indicam quatro tendências que têm o potencial de impactos profundos nos negócios mundiais e na prática da Administração. Não são as únicas tendências mas configuram-se como fatores essenciais para que a organização possa se antecipar às mudanças e garantir sua sobrevivência na sociedade. São elas:

1. Mudança na natureza do trabalho – ocasionada especialmente pela ascensão da economia da informação e pela migração para empregos que exigem maior qualificação;

2. Mudança na natureza do trabalhador – decorrente de fatores tais como: aumento do ingresso de trabalhadores no mercado; crescimento do número de mulheres na força de trabalho; declínio da população mais jovem com o decréscimo da taxa de natalidade e aumento da expectativa de vida; necessidade de maior investimento na educação do trabalhador;

3. Mudança no ambiente de trabalho – com o crescimento do uso da informática nas organizações, o ambiente interno sofreu alterações em sua configuração e processamento;

4. Mudança no ambiente gerencial – analisando as tendências anteriores, fica claro que existem algumas contradições: a força de

trabalho crescerá mas o número de jovens diminuirá. Mulheres e trabalhadores estrangeiros entrarão no mercado em um número crescente mas em segmentos emergentes. A tecnologia da informática prolifera, apesar de muitos trabalhadores ainda não terem capacidade de operar em um nível técnico elevado. No entanto, há um elemento singular em todas essas tendências que é a necessidade de melhores níveis de habilidades gerenciais. Isso requer gestores com fortes habilidades gerenciais e interpessoais.

O mundo da Administração, portanto, é incerto e desafiador, pois muitas são as mudanças e as transformações que ocorrem no ambiente, e todas estas mudanças e transformações são ambíguas e incertas. A Administração se defronta com problemas diferentes todos os dias. A sociedade está ficando cada vez mais exigente, os clientes estão cada vez mais conscientes de seus direitos, a concorrência é acirrada e o mercado é competitivo e só sobrevivem as melhores empresas. Com a globalização econômica, a temática prioritária no campo empresarial passou a ser a competitividade. A necessidade de se impor em um mercado sem fronteiras fez com que as economias substituíssem o trabalho humano pela eficiência e perfeição da alta tecnologia, um exemplo é a automação. Hoje, a sociedade está passando por mudanças que afetam todas as empresas e seu ambiente. Para Chiavenato (1999), estas mudanças são:

- Da sociedade industrial para a sociedade de informação;
- Da tecnologia simples para a alta tecnologia;
- Da economia nacional para a economia global;
- Do curto prazo para o longo prazo;
- Da democracia representativa para a democracia participativa;
- Das hierarquias para a comunicação lateral intensiva;
- Da opção dual para a opção múltipla;
- Da centralização para a descentralização; e,
- Da ajuda institucional para a auto-ajuda.

Chiavenato (1999) alerta ainda que para mudar, a organização precisa se transformar em um verdadeiro ambiente de mudanças, em que as pessoas se sintam seguras e encorajadas à inovação e criatividade. Salienta ainda que a mudança nas organizações precisa ser planejada, organizada, dirigida e controlada, dentro de uma visão estratégica que privilegie a visão sistêmica e contingencial.

Silva (2004) corrobora esse pensamento ao assinalar que o ambiente de trabalho está mudando muito e depressa, porque o mundo também está mudando da mesma forma. Ele afirma que os administradores terão

de realizar atividades de planejamento, organização direção e controle, articuladas com a análise de forças advindas de dentro e de fora da organização, as quais influenciam o desempenho administrativo. Essas forças são originadas no ambiente geral, no ambiente de tarefas e no ambiente interno das organizações.



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

5

Administração científica

Síntese:

O objetivo desta unidade é identificar as bases da Adm. Científica e sua preocupação com os Princípios da Administração e com a Organização Racional do Trabalho, bem como se posicionar de forma crítica em relação a esta abordagem.

A Escola da Administração Científica possui uma abordagem que se baseia na ênfase colocada nas tarefas. Teve seu início no começo do século XX e sua figura central é o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor.

Foi denominada Administração Científica devido à tentativa de aplicar os métodos científicos a problemas da Administração, a fim de aumentar a eficiência das indústrias.

A Administração Científica mudou completamente o pensamento administrativo, revolucionando o mundo industrial naquela época.

5.1 A Administração como ciência

Taylor foi o primeiro a fazer uma análise completa do trabalho. Para ele, a Administração e a organização devem ser estudadas de maneira científica e não empírica.

Taylor ficou conhecido pelo seu estudo dos tempos e movimentos. Também treinou os operários, estabeleceu padrões de execução das tarefas e especializou o pessoal. Ele não acreditava em improvisação; tudo tinha que ser planejado.

Nos padrões de produção podemos ver a aplicação da Escola Científica na padronização das máquinas, no estabelecimento de rotinas para a execução de tarefas e no incentivo aos trabalhadores com prêmios para aumentar a produtividade.

A Administração Científica possui como principal objetivo assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, ao empregado também. Deve haver, então, uma identidade de interesses entre empregador e empregado; deve haver uma harmonia no ambiente de trabalho.

5.2 A obra de Taylor

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador da Administração Científica, nasceu em Filadélfia, Pensilvânia. Era um engenheiro americano que buscava melhorar a eficiência industrial. Nasceu em uma família quaker muito rica e foi educado com muita disciplina, devoção ao trabalho e poupança. Ele queria ir para a Universidade de Harvard, porém por causa de um problema de visão, foi forçado a escolher uma carreira alternativa. Começou a trabalhar na Midvale Steel Co. Lá, o preço da tarefa era fixo por hora e os operários reduziam o ritmo da produção para aumentar seu pagamento. A partir de então, começou a estudar o problema de produção da fábrica a fim de achar uma solução que atendesse tanto empregadores quanto empregados.

5.2.1. Primeiro Período de Taylor

Nesse período, Taylor mostrou as técnicas de racionalização do

trabalho do operário através do Estudo de Tempos e Movimentos (Motion-time Study) no seu livro *Shop Management* (1903). Tal Estudo consistia na análise do trabalho de cada operário, dividindo os processos e movimentos realizados com o objetivo de racionalizá-los e aperfeiçoá-los.

Taylor dizia que a Administração tinha como objetivo pagar salários melhores e reduzir os custos da produção. Para tanto, deveriam ser aplicados métodos científicos de pesquisa.

Acreditava que os empregados deveriam ser escolhidos cientificamente e colocados em lugares com condições adequadas de trabalho. Deveriam, também, ser treinados a fim de aperfeiçoar suas habilidades.

No ambiente de trabalho era necessário que houvesse uma atmosfera harmônica e cordial entre os trabalhadores para que houvesse uma produtividade maior.

5.2.2. Segundo Período de Taylor

Nesse período, concluiu que deveria haver uma estruturação geral para acompanhar a racionalização do trabalho. Isso era necessário para que os princípios fossem aplicados de maneira coerente.

Taylor achava que a indústria daquela época sofria de três problemas: a vadiagem dos operários, o desconhecimento por parte da **gerência** das rotinas de trabalho e, a falta de uniformidade das técnicas de trabalho.

Com o propósito de acabar com esses problemas, criou a Administração Científica. Dizia que esta é uma combinação de:

Ciência em lugar de empirismo. Harmonia em vez de discórdia. Cooperação e não-individualismo. Rendimento máximo em lugar de produção reduzida. Desenvolvimento de cada homem a fim de alcançar maior eficiência e prosperidade. (CHIAVENATO, 2003).

5.3 A organização racional do trabalho

Podemos chamar de Organização Racional do Trabalho (ORT) a tentativa de substituir processos empíricos pelos métodos científicos. A ORT se fundamenta nos seguintes aspectos:

1. O estudo da fadiga humana

Tal estudo evita movimentos desnecessários na execução de uma tarefa. Baseia-se na anatomia e fisiologia humanas. Propõe a adequação dos movimentos do corpo ao material e local de trabalho para que a fadiga seja reduzida.

Gerência: “é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados (...) alcançados através de pessoas e uma interação humana constante” (MOTTA) ISO: a sigla ISO vem do grego e significa igual ou uniforme. Faz alusão ao nome que designa uma padronização internacional. Em inglês passou a representar International Organization for Standardization, que é uma instituição de Padronização Internacional para Organizações.

2. A análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos

Essa análise ajudou a eliminar movimentos inúteis, estabelecer uma base uniforme para os salários, definir uma rotina para a execução de trabalhos, entre outras coisas. Esse estudo também ajudou Frank Gilbreth, outro seguidor da Administração Científica, a reduzir o trabalho manual a movimentos elementares, aos quais chamava de therbligs.

3. A divisão do trabalho e especialização dos operários

Tanto a divisão do trabalho quanto a especialização dos operários foram conseqüências do estudo dos tempos e movimentos. A partir daí, cada operário passou a se especializar em uma única tarefa a fim de se ajustar a padrões e normas de desempenho.

4. Desenho de cargos e tarefas

Nessa etapa, especificou-se o conteúdo, como executar as tarefas e as relações com os outros cargos existentes. O desenho de cargos e tarefas permitiu uma admissão de empregados com menores custos de produção, uma redução nos erros de execução e uma facilidade de supervisão, além da melhoria na eficiência do trabalhador.

5. Incentivos salariais e prêmios de produção

A idéia básica da implementação de incentivos era de que a remuneração baseada na produção de cada operário (salário por peça produzida) motivaria muito mais os empregados do que aquela baseada no tempo (salário mensal, diário ou por hora).

6. Conceito de homo economicus

O homo economicus, ou, homem econômico é aquele ser que é basicamente influenciado por recompensas econômicas, salariais e materiais. Ele não faz um trabalho porque gosta, mas pela necessidade de receber dinheiro para viver. Assim, os incentivos salariais e os prêmios de produção fazem com que o homem dê o máximo de si para obter um ganho maior.

7. Condições ambientais de trabalho

A adequação dos instrumentos, máquinas, utensílios de trabalho era necessária para diminuir a quantidade de movimentos desnecessários, o esforço feito pelos operários e, também, a fadiga. Percebeu-se que em um ambiente com melhores condições de trabalho, como menos ruídos, mais ventilação, iluminação e conforto, a produção só tendia a aumentar.

8. Padronização de métodos e máquinas

A partir de então, houve certa uniformidade em métodos e processos de trabalho envolvendo máquinas, equipamentos, ferramentas, matérias primas e componentes. Assim, evitava-se desperdício e se aumentava a eficiência.

9. Supervisão funcional

Taylor era contra a centralização de autoridade. Ele propunha a existência de diversos supervisores, cada qual especializado em determinada área e possuidores de autoridade funcional sobre os mesmos subordinados.

5.4 Os princípios da administração científica

Após anos de experimentos para determinar melhores métodos de trabalho, Taylor propôs os quatro princípios da Administração Científica:

- Substituir os métodos empíricos por métodos baseados em um estudo científico das tarefas (Princípio do Planejamento);
- Selecionar, treinar e preparar cientificamente os trabalhadores, ao invés de deixá-los treinar a si mesmos de maneira passiva (Princípio do Preparo);
- Trabalhar junto com os operários para assegurar que o método cientificamente desenvolvido está sendo seguido (Princípio do Controle);
- Dividir o trabalho quase que igualmente entre trabalhadores e gerentes, de forma que os gerentes apliquem os princípios da Administração Científica no planejamento do trabalho e, que os trabalhadores façam as tarefas (Princípio da Execução).

Esses princípios foram aplicados em várias fábricas, na maioria das vezes aumentando sua produtividade.

5.5 Apreciação crítica da administração científica

De acordo com Chiavenato (2003), a obra de Taylor, e seguidores, é suscetível de críticas, que não diminuem o mérito e o galardão de pioneiros e desbravadores da nascente Teoria da Administração. Esse autor destaca que na época, a mentalidade reinante e a falta de conhecimento sobre assuntos administrativos, além da precária experiência industrial e empresarial não apresentavam condições propícias de formulação de hipóteses nem o suporte adequado para elaboração de conceitos rigorosos. As principais críticas à Administração Científica são as seguintes:

a) Mecanismo exacerbado

Tal mecanismo é restrito às tarefas, aos cargos, métodos e tempos e movimentos. A Administração Científica era pouco voltada às pessoas. Os chamados incentivos eram utilizados apenas como motivação, porém eram passivos e sem iniciativa. O trabalho especializado era humilhante e repetitivo. Havia uma exploração do trabalhador. No entanto, Taylor acreditava que o conhecimento é uma fonte produtiva e deve ser sistemático, trazendo produtividade.

b) Especialização do operário

Com a divisão e a subdivisão de tarefas, ficava mais fácil selecionar, supervisionar e treinar os operários, porém o nível de insatisfação dos operários era alto.

c) Visão microscópica das pessoas

Individualiza cada um em relação aos seus instrumentos e companheiros. O homem era o apêndice do maquinário industrial.

d) Ausência de comprovação científica

Apesar de tentar utilizar métodos científicos, a verdade é que, na Administração Científica de Taylor, muitos dos métodos utilizados eram empíricos, baseados em evidências e dados.

e) Abordagem incompleta da organização

A abordagem da organização omitia aspectos informais e humanos, além de ignorar as interações entre os indivíduos, como se estes fossem seres isolados. Voltada somente para os problemas da fábrica, essa abordagem esquecia-se de focar no resto da organização.

f) Limitação do campo de ação

A tecnologia da Administração Científica permanecia inalterada, pois o campo de ação era sempre o mesmo. As mesmas operações nas fábricas, processos estáveis e previsíveis.

g) Abordagem prescritiva e normativa

Taylor já tinha um receituário antecipado para cada situação. Essa abordagem visualiza a organização como deveria funcionar ao invés de explicar seu funcionamento.

h) Abordagem de sistema fechado

As empresas eram vistas como se estivessem no vácuo, de maneira previsível, como se fossem autônomas, fechadas e mecânicas. Algumas variáveis eram levadas em consideração, porém a maioria delas era omitida.

i) Pioneirismo

Por ser uma abordagem pioneira, havia imaturidade no diagnóstico. Na Administração Científica, a competência técnica era o principal requisito aliando-se aos métodos utilizados, o tipo de engenharia e equipamentos necessários.

Porém, para os fundadores desta Escola era fundamental que as organizações fossem guiadas pela seguinte máxima: “[...] uma maneira de ganhar dinheiro é deixar de perdê-lo”. E, eles afirmavam que isso só pode ser alcançado lutando contra o desperdício de esforço, energia, maquinário e tempo e contra a displicência e instabilidade.



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

6

Abordagem anatômica

Síntese

O objetivo desta unidade é estudar o desenvolvimento da Teoria da Administração e analisar seus princípios, elementos, contribuições e críticas. Henri Fayol foi quem iniciou os estudos da Teoria Administrativa.

6.1 Os elementos e os princípios da Administração como as bases do processo administrativo

Na definição de Fayol, Administração é a realização de atividades administrativas. Os elementos dessa Administração são o POC3, representados por:

- **Previsão** – avalia o futuro, estabelecendo um plano e fazendo todas as provisões para que este se realize;
- **Organização** – cuida dos recursos humanos e materiais a fim de que transformem o plano em ação;
- **Comando** – orienta os empregados para que as tarefas sejam feitas;
- **Coordenação** – é consequência da unificação e harmonia das demais atividades e esforços;
- **Controle** – verifica se tudo está acontecendo de acordo com as regras estabelecidas e expressas pelo comando.

Fayol denominou esses elementos de funções administrativas. Para ele, a principal função administrativa era a previsão.

Outros autores clássicos possuem maneiras diferentes para definir os elementos da Administração. Um exemplo é Urwick, que os divide em: Investigação, Previsão, Planejamento, Organização, Coordenação, Comando e Controle. Temos também Gulick que, por sua vez, divide os elementos em Planejamento, Organização, Assessoria, Direção, Coordenação, Informação e Orçamento.

É visível que esses outros autores não diferem muito da concepção fayoliana.

Os princípios da Administração

Grande parte dos princípios sugeridos por Fayol ainda são considerados úteis pelos administradores da atualidade.

Fayol sugeriu os seguintes princípios da Administração:

- **Especialização do Trabalho** – a especialização encoraja a melhoria contínua das habilidades e desenvolvimento dos métodos;
- **Autoridade** – o direito de dar ordens e o poder de exigir obediência;
- **Disciplina** – nada de quebrar as regras ou fazer um trabalho mal feito;
- **Unidade de Comando** – cada empregado possui um único chefe;
- **Unidade de Direção** – uma única pessoa cria um plano e todos participam desse plano;

- **Subordinação do Interesse Individual ao Interesse Geral** – quando no trabalho, deve-se somente pensar e tentar alcançar os objetivos e interesses da organização;
- **Remuneração** – os empregados recebem um pagamento justo pelos seus serviços e não somente o que a empresa decide;
- **Centralização** – consolidação das funções administrativas. As decisões são feitas pelos superiores;
- **Cadeia Escalar (linha de autoridade)** – uma cadeia formal de comando indo do topo à base da cadeia, como a organização militar;
- **Ordem** – todos os materiais e pessoal possuem um lugar certo e eles devem permanecer naquele lugar;
- **Equidade** – igualdade no tratamento de operários e chefes, mas não necessariamente tratamento idêntico;
- **Estabilidade do Pessoal no Cargo** – a retenção dos trabalhadores mais produtivos deve ser prioridade da administração. Devem-se evitar trocas de pessoal;
- **Iniciativa** – deve-se encorajar a iniciativa do trabalhador, definida como uma nova atividade empreendida por vontade própria;
- **Espírito de Equipe** – harmonia e boa vontade entre o pessoal, já que eles são as grandes forças da organização.

Dos 14 princípios, Fayol considerava os mais importantes: especialização, unidade de comando, cadeia escalar e coordenação de gerentes (uma junção de autoridade e unidade de direção).

6.2 A obra de Fayol

Henri Fayol (1841-1925) nasceu em Constantinopla. Vindo de uma família burguesa, estudo no Liceu de Lyons, na França, e, em 1860, se graduou engenheiro de minas pela Escola Nacional de Minas em Saint Étienne. A seguir, começou a trabalhar na mineração de carvão e fundição de ferro.

Em 1916, publicou o livro *Administration Industrielle et Générale*, expondo, neste, suas idéias sobre a Teoria da Administração. Segundo Chiavenato (2003), Fayol diz que toda empresa possui seis funções básicas:

- **Funções técnicas** – relacionadas à produção de bens e serviços;
- **Funções comerciais** – relacionadas à compra, venda e troca;
- **Funções financeiras** – relacionadas à gerência e procura de capitais;
- **Funções de segurança** – relacionadas à proteção e preservação de bens e pessoas;

- **Funções contábeis** – relacionadas aos inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
- **Funções administrativas** – coordenam e sincronizam as demais funções.

Para Fayol, os elementos de previsão, organização, comando, coordenação e controle são aqueles que definem a Administração. Constituem o chamado processo administrativo, ou seja, cada colaborador da empresa irá, independente de seu nível hierárquico, utilizar tais elementos para desempenhar suas atividades.

Ele acreditava que a função administrativa era proporcional a todos os níveis. Dividia-se em entre eles, não se concentrando somente no topo da pirâmide hierárquica.

Diferenciava organização de administração. Para ele, a organização encontra-se dentro da administração. Administração é um conceito mais amplo, geral, um conjunto de processos interligados e unificados, e que abrange mais processo que a organização. A organização seria somente a estrutura e/ou forma.

Fayol (apud SILVA, 2004) assegurava que qualquer organização necessitava de administração, fosse do tipo de comércio, indústria, política, religião, militar ou filantrópica; em qualquer condição, existe uma função administrativa a ser desempenhada. Ele ressaltava ainda, a necessidade da profissionalização e do ensino da Administração.

Silva (2004) destaca também que Fayol afirmava que os administradores necessitavam de certas qualidades, conhecimentos e experiências, como:

- a) qualidades físicas** – saúde, vigor, trato;
- b) qualidades mentais** – habilidade de aprender, entender, julgar, e ter vigor mental e adaptabilidade;
- c) qualidades morais** – energia, firmeza, iniciativa, disposição para responsabilidade, lealdade, dignidade, tato;
- d) educação geral** – familiaridade geral com outros assuntos não exclusivamente da função desempenhada;
- e) conhecimento especial** – aquele peculiar à função seja técnica, comercial, financeira, administrativa, entre outras;
- f) experiência** – conhecimento advindo do próprio trabalho, o conjunto de lições que uma pessoa tira das coisas.

Uma avaliação prematura de Fayol (conforme SILVA, 2004) colocou o seu trabalho em competição ou contraste com o trabalho de Taylor. Mas Fayol insistia que não era assim e que os trabalhos eram complementares no sentido de que ambos procuravam a melhoria administrativa por caminhos diferentes de análise.

6.3 A Teoria da Administração

A Teoria da Administração (TA) tem seu início juntamente com o estudo da Administração Científica. Esta possui uma concepção tradicional, hierarquizada e antiga do que é organização. Ela abrange o estabelecimento da estrutura e da forma. A preocupação com a estrutura e forma da organização é a essência da TA. A estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, uma linha de autoridade que conecta as posições da organização e define quem está subordinado a quem.

A divisão do trabalho é a razão da organização e, a leva à especialização e diferenciação das tarefas. A divisão do trabalho pode ser tanto vertical (segundo os níveis de autoridade e responsabilidade) quanto horizontal (segundo os diferentes tipos de atividades da organização).

Para Fayol, coordenar é reunir, harmonizar e unificar toda a atividade e esforço de uma organização, e, portanto, será tão necessária quanto o tamanho desta organização. Por exemplo, quanto maior a organização, maior será a necessidade de coordenação para assegurar sua eficiência.

Fayol dava preferência pela organização linear, que é um tipo de estrutura organizacional em forma de pirâmide. Nesse tipo de organização ocorre a supervisão linear que se baseia na unidade de comando e que é vital para a organização. Na organização linear, os órgãos de linha seguem o princípio escalar, porém não devemos confundir órgãos de linha com órgãos de staff. Os órgãos de staff são órgãos estranhos às atividades dos órgãos de linha e, portanto, possuem uma autoridade diferente. A autoridade de linha é a autoridade na qual os gerentes possuem o poder formal de controlar e gerenciar seus subordinados imediatos. Por sua vez, a autoridade de staff é aquela atribuída aos especialistas de staff em sua área de atuação.

6.4 A apreciação crítica da Teoria Clássica

Embora tenha tentado substituir o empirismo, a Teoria Administrativa Clássica possui seus conceitos fundamentados na observação e senso comum. Seus métodos são, sim, empíricos e concretos, baseados somente na experiência direta e no pragmatismo. Tais métodos não confrontam a teoria com elementos de prova.

Essa Teoria aborda a organização de uma maneira muito simplificada. Seus autores limitam-se a organização formal estabelecendo sistemas lógicos, e sendo, assim, prescritivos e normativos. Os autores se esquecem de voltar, também, seus focos para a organização informal e, apesar de não ignorarem os problemas humanos da organização, não deram tratamento sistemático à interação entre pessoas e grupos informais.



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

A Teoria Clássica mostrava a organização somente por um prisma do comportamento mecânico, como se esta fosse uma máquina. Mostrava a organização como um sistema fechado, com algumas variáveis, mas estas eram muito previsíveis. O abstracionismo e formalismo dos autores clássicos são criticados por levarem a análise da Administração à superficialidade, à supersimplificação e à falta de realismo. Porém, apesar de todas as críticas, essa ainda é a abordagem mais utilizada para os iniciantes de Administração, justamente por permitir uma visão simples e ordenada.

7

Abordagem das Relações Humanas

Síntese

Os objetivos desta unidade são: apresentar as origens da Teoria das Relações Humanas; conhecer as contribuições da experiência de Hawthorne; e avaliar os pontos fortes e fracos dessa abordagem.

7.1 As origens da Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos e constituiu-se num movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração. Sua origem está fundamentada, sobretudo nos seguintes fatos (CHIAVENATO, 2003):

a) Necessidade de humanizar e democratizar a Administração – baseada nos princípios presentes na sociedade americana de então, havia as idéias da democratização dos conceitos administrativos. Havia claro desejo de substituição dos conceitos rígidos e mecanicistas presentes na Teoria Clássica;

b) O desenvolvimento das Ciências Humanas – tal ramo das Ciências buscava demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica. Ou seja, esta teoria foi feita em oposição à Teoria Clássica, que havia colocado a tecnologia e o método de trabalho como as principais preocupações da administração. Dentre essas ciências, destaca-se a forte influência da Psicologia;

c) As idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin (fundador da Psicologia Social) – tais idéias foram fundamentais para o humanismo na Administração servindo de base para a construção dos pilares dessa abordagem;

d) As conclusões da experiência de Hawthorne – essa experiência realizada na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, situada em Chicago, foi decisiva para a criação dos fundamentos dessa abordagem.

Elton Mayo e a experiência de Hawthorne

George Elton Mayo, psicólogo industrial australiano que por volta de 1920 foi lecionar na Universidade de Harvard nos Estados Unidos, coordenou a experiência, realizada no período de 1927 e 1932, na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company.

O objetivo da pesquisa era avaliar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção. Os experimentos estenderam-se também à fadiga aos acidentes no trabalho, à rotatividade do pessoal (turnover) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal. A pesquisa desenvolveu-se em quatro fases, a saber:

1ª Fase – Os estudos da iluminação – aqui, foram escolhidos dois grupos de operários que faziam o mesmo trabalho e em condições idênticas: um grupo de observação trabalhava sob intensidade de luz variável, enquanto o grupo de controle tinha intensidade constante. Os pesquisadores pretendiam conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários.

Chiavenato (2003) assinala que os observadores não encontraram correlação direta entre ambas as variáveis, mas verificaram a presença de uma variável inesperada, denominada fator psicológico. Dessa forma, surge a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico, ou seja, a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas.

2ª Fase – Sala de Montagem de relés – diante dos achados da primeira fase, os pesquisadores prosseguiram os estudos por outro caminho. Eles isolaram um pequeno grupo de trabalhadores numa sala especial, de modo que o comportamento desse grupo pudesse ser sistemática e cuidadosamente observado: cinco moças montavam os relés, enquanto uma sexta operária fornecia as peças para abastecer o trabalho. A sala de provas era separada do departamento que fazia originalmente esse trabalho por uma divisão de madeira. O equipamento de trabalho era idêntico ao utilizado no departamento, apenas incluindo um plano inclinado com um contador de peças que marcava a produção em fita perfurada. A produção foi o índice de comparação entre os dois grupos. Essa fase foi subdividida em 12 períodos para observar a produção. Em cada um deles alterava-se uma variável e por vezes, voltava-se às condições iniciais e retirava-se, sem que soubessem, todos os fatores intervenientes. O supervisor cuidava de manter um clima amigável entre os operários. O resultado evidenciou que a produção cresceu seguidamente. Ou seja, o fator psicológico evidenciado na primeira fase, tornou a aparecer.

3ª Fase – O Programa de Entrevistas – os resultados obtidos na segunda fase demonstraram que a ação do supervisor fazia grande diferença. Até então, pouco se sabia sobre reclamações dos empregados ou que tipos de comportamento dos supervisores contribuía para o alto ou baixo moral do empregado. Com o intuito de obter informações relativas ao observado nas fases anteriores, os pesquisadores decidiram entrevistar um grupo de empregados, objetivando aprender mais sobre suas opiniões com respeito ao trabalho, às condições de trabalho e à supervisão. O número de entrevistados foi crescendo tanto a ponto de terem sido entrevistados mais de 21.000 empregados. Ficou patente que os empregados valorizavam a organização informal, fazendo com que se mantivessem unidos através de laços de lealdade que quando é colocada à prova entre o grupo e a empresa há geração de conflito, tensão, e descontentamento. Esses resultados ensejaram a quarta fase.

4ª Fase – Sala de Montagem de Terminais – foi escolhido um grupo experimental para trabalhar em uma sala especial com condições de trabalho idênticas às do departamento. A tarefa dos operários da sala era enrolar bobinas para terminais de centrais telefônicas. Um

observador ficava dentro da sala e um entrevistador do lado de fora entrevistando o grupo. A dinâmica objetivava analisar a organização informal dos operários. Logo ficou evidente que qualquer que fosse a determinação da alta administração, o grupo tinha sua própria opinião sobre as quantidades que deveriam produzir. O princípio fundamental do grupo era que ninguém devia trabalhar demais e nem de menos; ninguém deveria dizer qualquer coisa aos superiores que prejudicasse outro companheiro; todos tinham que aceitar as ordens do grupo informal. Essa fase permitiu o estudo das relações entre a organização informal dos empregados e a organização formal da fábrica.

O resultado final da experiência de Hawthorne permitiu a obtenção de algumas conclusões de grande importância para o estudo da Administração, como:

- a) O nível de produção é resultante da integração social;
- b) O comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo;
- c) O comportamento dos trabalhadores está condicionado por normas e padrões sociais;
- d) A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa;
- e) No local de trabalho, as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social;
- f) A especialização não é a maneira mais eficiente de divisão do trabalho, pois os operários trocavam de posições para evitar a monotonia;
- g) Os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da Teoria Administrativa

7.2 A sociedade industrializada e o homem

Chiavenato (2003) destaca que a Teoria das Relações Humanas teve o mérito de mostrar o esmagamento do homem pelo impetuoso desenvolvimento da civilização industrializada. Esse autor assinala que os métodos de trabalho presentes nas empresas buscam precipuamente a eficiência e não a cooperação. Ou seja, a cooperação humana não é resultado de determinações legais ou da lógica organizacional e que, portanto, faz-se necessário o entendimento de que:

- a) O trabalho é uma atividade tipicamente grupal. Assim, a figura humana que surge como resultado dessas experiências é a do homo social que valoriza as recompensas simbólicas em oposição ao homo economicus da Teoria Clássica que valoriza as recompensas financeiras;
- b) O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social;

c) A tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar-se com chefes democráticos, persuasivos e simpáticos com todo o pessoal;

d) O ser humano é motivado pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecido”, de receber adequada comunicação;

e) A civilização industrializada traz como conseqüência a desintegração de grupos primários da sociedade, como a família, os grupos informais e a religião, enquanto a fábrica surgirá como uma nova unidade social.

Pelo exposto, verifica-se que há um conflito social na sociedade industrial: a incompatibilidade entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos empregados. Mayo (apud CHIAVENATO, 2003) não vê a possibilidade de solução construtiva e positiva do conflito social. Para ele, o conflito social é o germe da destruição da própria sociedade.

7.3 A concepção de administração a partir de um novo enfoque do ser humano

As conclusões de Mayo (apud MAXIMIANO, 2000) lançaram bases de uma nova filosofia de Administração: a filosofia das Relações Humanas. Outros autores, alguns dos quais vinham desenvolvendo trabalhos anteriores produziram outras contribuições que se juntaram para compor o moderno enfoque comportamental. Na década de 30, Kurt Lewin liderou pesquisas a respeito da influencia do grupo sobre o comportamento individual, e a partir do seu trabalho desenvolveram-se os conceitos e as técnicas da chamada “dinâmica de grupo”. Nos anos 50 e 60, tiveram grande expansão os estudos e as pesquisas sobre liderança e motivação. Nos anos 90, começou a estabelecer-se a Teoria da Inteligência Emocional que destaca a necessidade de maturidade e equilíbrio emocional para o exercício de atividades profissionais.

A maior contribuição da Teoria das Relações Humanas, portanto, foi ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, o tratamento mais humano dado às pessoas, a adoção de uma administração mais democrática e participativa em que as pessoas possam ter um papel mais acentuado e dinâmico. Esses pressupostos vêm orientando às organizações a investirem no treinamento e no desenvolvimento de cursos na área, para os supervisores de primeira linha na grande maioria das organizações industriais, a fim de melhorar o tratamento dado às pessoas e propiciar um ambiente psicológico de trabalho mais favorável e amigável (CHIAVENATO, 1999).

7.4 Apreciação crítica da abordagem das relações humanas

Prestes Motta (2002) nos diz que devemos distinguir as críticas específicas à obra de George Elton Mayo daquelas mais amplas, feitas à Teoria das Relações Humanas. Em relação à obra de Mayo propriamente dita (ele publicou três livros) há críticas tanto dos industriais quanto dos psicólogos e dos sociólogos.

Os industriais apontavam que as conclusões de Mayo são verdadeiras, mas inaplicáveis pois o que a indústria quer mesmo é a obtenção do lucro e não a felicidade geral dos trabalhadores. Há outras críticas que dizem o oposto: que Mayo quer iludir os trabalhadores em busca de maior produtividade e lucro. Outra corrente de industriais destaca que as conclusões dos estudos de Mayo valorizam o trabalhador em detrimento do consumidor, pois o sistema proposto onera a empresa e aumenta os custos para o cliente final.

Os psicólogos, por seu turno, dizem que as conclusões de Mayo são verdadeiras, mas óbvias e que outros psicólogos já haviam chegado a mesma conclusão anteriormente. Prestes Motta (2002) rebate essa acusação afirmando que Mayo redescobriu a importância dos grupos informais, tirando esse conceito do âmbito restrito das ciências comportamentais e transpondo para as ciências administrativas.

Já os sociólogos, criticam Mayo, afirmando que suas conclusões não vão ao fundo ao problema, pois ele não considerou o meio social dos trabalhadores, usou o método empírico de pesquisa e suas conclusões favoreciam mais a administração da empresa do que os operários.

Na perspectiva de uma crítica mais ampla à Teoria das Relações Humanas propriamente dita, Prestes Motta (2002) chama a atenção de que o interesse da administração nos problemas de cooperação é uma consequência da especialização, mas a “ciência” das relações humanas que daí resulta está mais interessada na manipulação ideológica do trabalhador do que em resolver os problemas de ajustamento da estrutura individual. Esse autor ressalta que o ajustamento é essencial, pois em uma organização burocrática, o conflito não pode ser oficialmente reconhecido, pois reconhecê-lo seria legitimá-lo, coisa que o poder hierárquico burocrático não tem interesse.

O movimento das Relações Humanas pretendeu resolver – no plano teórico – o problema do conflito por meio de sua simples negação, gerando desdobramentos estudados por outras correntes do pensamento administrativo. Portanto, o que se vê ao longo dessas considerações é que os conceitos predominantes sobre natureza humana vão se tornando mais complexos, à medida que vão também aumentando os conhecimentos sobre o comportamento humano.



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

8

O modelo da burocracia

Síntese

O objetivo desta unidade é explicitar as origens da Teoria da Burocracia, além de caracterizar o modelo burocrático proposto por Weber e de identificar as disfunções da Burocracia.

8.1 Introdução

Uma das primeiras aplicações do termo Burocracia data do século XVIII, onde o termo era carregado de forte conotação negativa, designando aspectos de poder dos funcionários de uma administração estatal aos quais eram atribuídas funções especializadas, sob uma monarquia absoluta. Essa definição se encaixa de forma muito próxima à atual: a Burocracia como sinônimo de excesso de normas e regulamentos, limitação da iniciativa, desperdício de recursos e ineficiência generalizados dos organismos estatais e privados.

A Teoria da Burocracia, concebida por Max Weber, é imediatamente posterior às teorias Clássica e das Relações Humanas e teve como ponto forte de origem a necessidade de uma abordagem generalista e integrada das organizações.

8.2 As origens da Teoria da Burocracia

A **burocracia** teve a sua origem nas mudanças religiosas verificadas após o Renascimento. O sistema de produção, eminentemente racional e capitalista originou de um novo conjunto de normas sociais morais, denominada de “ética protestante”. Weber verificou que o capitalismo e a ciência moderna constituem-se em formas de racionalidade surgidas a partir das mudanças religiosas ocorridas inicialmente nos países protestantes (Inglaterra e Holanda).

Assim, nasce essa teoria centrada na estrutura cuja autoria é do sociólogo alemão Max Weber (1864-1920). A Teoria da Burocracia procura alcançar a máxima eficiência e racionalidade da organização formal. A burocracia proposta por Weber assenta-se na formalização, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, competência técnica, separação entre propriedade e administração e profissionalização do funcionário.

A Teoria da Burocracia, tal como a Teoria Clássica ou a Teoria da Organização Científica do Trabalho, ignorou ostensivamente a dimensão humana das organizações. A parcialidade destas abordagens não podia deixar de suscitar o seu contraponto com o surgimento dessa nova corrente da teoria administrativa baseada nos seguintes aspectos: (a) Fragilidade e parcialidade tanto da Teoria Clássica quanto da Teoria das Relações Humanas, ambas oponentes e contraditórias entre si, mas parciais em relação aos problemas globais da organização; (b) Necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas bem como o comportamento dos membros dela participantes; (c) Crescente complexidade das empresas passou a exigir modelos organizacionais bem definidos. Tanto a Teoria Clássica quanto a Teoria das Relações Humanas se mostraram

Burocracia é o sistema em que a divisão do trabalho é sistemática e corretamente realizada, tendo em vista os fins visados. É o sistema social no qual há a procura deliberada de meios adequados para se atingir os fins propostos. (CHIAVENATO, 2003).

insuficientes para responder a essa nova situação; (d) O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir de trabalhos de Max Weber. Essa corrente propunha um modelo de organização que os administradores não tardaram a tentar aplicá-lo na prática em suas empresas.

8.3 Os tipos de autoridade

Para Chiavenato (2003), Weber estudou um tipo ideal de sociedade, de organização, ou seja, um modelo puro de burocracia. Ele adianta que na realidade, nenhuma organização corresponde exatamente ao tipo ideal de burocracia descrito pelo seu fundador.

Weber distingue três tipos de sociedade: **(1) Sociedade tradicional** – na quais predominam características patriarcais e patrimonialistas, como a família, clã, sociedade medieval, etc.; **(2) Sociedade carismática** – nas quais predominam características arbitrárias, personalísticas, místicas, como nos grupos revolucionários, nos partidos políticos; **(3) Sociedade legal, racional ou burocrática** – predominam normas impessoais e uma racionalidade na escolha dos meios e dos fins, como nas empresas, nos estados modernos, nos exércitos, etc.

Para cada tipo de sociedade Weber indica que haveria também um tipo de autoridade: (1) **tradicional**: onde predominam características patriarcais e patrimonialistas; (2) **carismática**: predominam características místicas e personalísticas; há seguidores, devoção, autenticidade; (3) **legal, racional ou burocrática**: predominam normas impessoais e hierárquicas, como no exército, repartições públicas etc.

A autoridade é entendida como a probabilidade de uma ordem ser obedecida. Ter autoridade é ter poder; mas ter poder não significa ter autoridade. Já o conceito de Dominação refere-se quando o governante acredita ter o direito do poder, e os governados a obrigação de obedecer-lhe, e o conceito de Persuasão refere-se à faculdade de o indivíduo influenciar a ação do outro, mediante a razão, a lógica e a argumentação. Poder, para Weber, significa o potencial para exercer influência. Ele considerou a burocracia como um tipo de poder, para estudar as sociedades. Partiu da premissa que os seus tipos de poder e de autoridade vem das pessoas, e é inerente às sociedades.

8.4 As características da burocracia, segundo weber

O tipo ideal de burocracia, segundo Weber, apresenta sete dimensões principais: 1. Formalização; 2. Divisão do Trabalho; 3. Princípio da Hierarquia; 4. Impessoalidade; 5. Competência técnica; 6. Separação entre Propriedade; e 7. Administração.

A característica principal da Burocracia, para Weber, reside na racionalidade do ponto de vista das atividades desempenhadas

na organização. Ele concebeu a teoria da Burocracia como algo que tornasse a organização eficiente e eficaz, garantindo com ela: rapidez; racionalidade; homogeneidade de interpretação das normas; redução dos atritos, discriminações e subjetividades internos; padronização da liderança (decisões iguais em situações iguais) e, mais importante, o alcance dos objetivos. A Burocracia, em síntese, busca amenizar as conseqüências das influências externas à organização e harmonizar a especialização dos seus colaboradores e o controle das suas atividades de modo a se atingir os objetivos organizacionais através da competência e eficiência, sem considerações pessoais.

São características da burocracia:

a) Caráter legal das normas e regulamentos: A organização é baseada em uma espécie de legislação própria que define antecipadamente como a organização burocrática deverá funcionar. Essas normas e regulamentos são previamente estabelecidos por escrito.

b) Caráter formal das comunicações: Todas as ações e procedimentos são feitos para proporcionar comprovação e documentos adequados.

c) Caráter racional e divisão do trabalho: A divisão do trabalho atende a uma racionalidade, isto é, ela é adequada aos objetivos a serem atingidos: a eficiência da organização. Há uma divisão sistemática do trabalho, do direito e do poder, estabelecendo as atribuições de cada participante, os meios de obrigatoriedade e as condições necessárias.

d) Impessoalidade nas relações: A distribuição de atividades é feita em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas, daí o caráter impessoal da burocracia.

e) Hierarquia da autoridade: Fixa a chefia nos diversos escalões de autoridade. Esses escalões configuram a estrutura hierárquica da organização. A hierarquia é ordem e subordinação, a graduação de autoridade corresponde às diversas categorias de participantes, funcionários, classes, etc.

f) Rotinas e procedimentos padronizados: A disciplina no trabalho e o desempenho no cargo são assegurados por um conjunto de regras e normas que tentam ajudar completamente o funcionário às exigências do cargo e as da organização.

g) Técnica e meritocrática: a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica ou em preferências pessoais. A admissão, transferência e a promoção dos funcionários são baseadas levando em consideração critérios, válidos para toda a organização, de avaliação e de classificação, considerando a competência, mérito, e a capacidade.

h) Processo da administração: O burocrata trabalha numa

organização que se baseia na separação entre a propriedade e a administração. O administrador não é necessariamente o dono do negócio ou grande acionista da organização, mas um profissional especializado na administração. O funcionário não pode vender, comprar ou herdar seu cargo ou posição.

i) Profissionalização da administração (separação patrimonial) e dos participantes: Cada funcionário da burocracia é um profissional por que: a) É um especialista; b) É assalariado; c) É ocupante de cargo; d) É nomeado por superior hierárquico; e) Seu mandato é por tempo indeterminado; f) Segue carreira dentro da organização; g) Não possui a propriedade dos meios de produção e administração; h) É fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa; i) O administrador profissional tende a controlar cada vez mais completamente as burocracias.

8.5 As vantagens da burocracia

- Previsibilidade do funcionamento;
- Univocidade de interpretação;
- Padronização de rotinas e procedimentos;
- Redução de conflitos;
- Subordinação natural aos mais antigos;
- Confiabilidade nas regras do negócio;
- Hierarquia formalizada;
- Precisão na definição de cargos e operações.

8.6 As disfunções da burocracia

Se para Weber a burocracia constitui a forma de organização eficiente por excelência, apresentando como principais vantagens a racionalidade, a precisão, a univocidade de interpretação, uniformidade de rotinas e procedimentos, constância e continuidade, Merton (1978), por outro lado, identificou conseqüências imprevistas ou disfunções que conduzem à ineficiência da organização burocrática. Tais disfunções decorrem, segundo o autor, da interação do elemento humano com o modelo burocrático preestabelecido.

Na burocracia existem duas conseqüências: as previstas e as imprevistas, que recebeu o nome de Disfunções da Burocracia, ou seja, anomalias e imperfeições no funcionamento da burocracia.

As disfunções da Burocracia são as seguintes: (1) Internalização das regras e exagero apego aos regulamentos – as normas passam de “meios para os fins”; (2) Excesso de formalismo e de papelório – necessidade de formalizar e documentar todas as comunicações; (3) Resistência a mudanças; (4) Despersonalização do relacionamento – os

funcionários se conhecem pelos cargos que ocupam; (5) Categorização como base do processo decisório – o que possui o cargo mais alto tomará as decisões independentemente do conhecimento que possui sobre o assunto; (6) Superconformidade às rotinas e procedimentos; (7) Exibição de sinais de autoridade; (8) Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público – o funcionário está voltado para o interior da organização.

8.7 O Modelo Burocrático de Merton

Para Chiavenato (2003), Merton procurou representar a burocracia através de um conjunto bastante complexo de relações que se estabelecem entre um número relativamente grande de variáveis.

O modelo de Merton se baseia nas conseqüências não intencionais e disfuncionais de organizar de acordo com os princípios da máquina. Tal modelo tem a seguinte configuração: (1) Exigência de controle por parte da organização a fim de reduzir a variabilidade do comportamento humano a padrões previsíveis, indispensáveis ao funcionamento da organização; (2) Ênfase na confiabilidade do comportamento a qual é garantida através da imposição de normas e regulamentos. A organização, assim, estabelece previamente os procedimentos padrões e institui as penalidades bem como a supervisão hierárquica para assegurar obediência dos papéis; (3) A confiança nas regras e em sua imposição desenvolve uma rigidez de comportamento; (4) Essa rigidez no comportamento gera uma defesa mútua dentro da organização; (5) A rigidez no comportamento gera dificuldade na relação com os clientes; (6) A conseqüência é o sentimento que se instala no empregado de que ele precisa de defesa individual para preservar a si mesmo e seu cargo.

8.8 As dimensões da burocracia

Não há um tipo único de burocracia, mas graus variados de burocratização. Atualmente a burocracia está sendo entendida com um continuum e não uma maneira absoluta de presença ou ausência. O grau variável de burocratização depende das dimensões da burocracia. O conceito atual de burocracia é decorrente de dimensões, cada qual delas variando na forma de um continuum. Trata-se de uma abordagem empiricamente mais adequada do que se tratar a organização com sendo totalmente burocrática ou não burocrática. A partir das propostas de vários autores, Richard H. Hall (apud CHIAVENATO, 2003) selecionou seis dimensões da burocracia:

1. Divisão do trabalho baseado na especialização funcional.
2. Hierarquia de autoridade.
3. Sistema de regras e regulamentos.

4. Formalização das comunicações.
5. Impessoalidade no relacionamento entre as pessoas.
6. Seleção e promoção baseadas na competência técnica.

Hall mediu cada dimensão da burocracia através de questionários em dez organizações. Verificou que essas dimensões existem em alto grau no tipo ideal de burocracia e em graus mais baixos em organizações menos burocráticas. O conjunto de dimensões é tratado com uma variável contínua e multidimensional. As organizações são portadoras de características do modelo burocrático em diversos graus conforme as dimensões da burocracia e que variam independentemente. Uma organização pode ser muito burocratizada quanto ao conjunto de regras e regulamentos ao mesmo tempo em que está escassamente burocratizada quanto a sua divisão de trabalho.

8.9 Apreciação crítica do Modelo Burocrático

A burocracia, segundo Weber, proporciona uma maneira consciente de organizar pessoas e atividades de um modo eficiente e racional em determinados objetivos. Estudiosos do Modelo Burocrático tem sugerido reformulações à administração burocrática de Weber.

Philip Selznick e Alvin Gouldner (apud SILVA 2004) reclamam que Weber se preocupou apenas com as relações formais entre os elementos da burocracia, ignorando a administração informal e os fatores humanos e sociais do comportamento. Além disso, a ênfase na disciplina burocrática ofuscava a importância da especialização e da competência técnica, uma vez que concentravam nas mãos do superior todas as decisões.

Silva (2004) argumenta que as críticas aos princípios burocráticos se baseiam na diferença entre os conceitos teóricos e as aplicações (situações práticas). Responsabilidades claras no trabalho, regras-padrão, e seleção e/ou promoção de acordo com a competência são justas, eficientes e racionais, mas são muito difíceis de por em prática e não se adaptam bem a rápidas mudanças e condições incertas do ambiente. Significa, pois que as características burocráticas tiram a iniciativa dos empregados e limitam a flexibilidade organizacional.



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

9

Abordagem sistêmica e seus desdobramentos

Síntese

O objetivo desta unidade é explicitar as origens da Teoria da Burocracia, além de caracterizar o modelo burocrático proposto por Weber e de identificar as disfunções da Burocracia.

9.1 As origens da Teoria dos Sistemas:

Silva (2004) analisa que atualmente a solução de problemas exige um amplo enfoque para um sistema. Isso significa olhar para o problema sob uma perspectiva mais ampla, sob o ponto de vista sistêmico, um ponto de vista holístico. Esse autor enfatiza que a visão dos problemas como um todo se denomina visão sistêmica ou abordagem de sistemas.

Essa visão sistêmica surgiu, portanto, da percepção dos cientistas, de que certos princípios e conclusões eram válidos e aplicáveis a diferentes ramos da ciência. Por volta de 1940, o biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy iniciou o movimento de volta ao pensamento aristotélico, conduzindo seus estudos de sistemas gerais pensando no metabolismo, estados estáveis, crescimento e sistemas abertos, por meio de conceitos encontrados na química-física, cinemática e termodinâmica, e assim, a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) começou a se desenvolver. Porém, essa teoria só foi reconhecida na administração da década de 60. Difundiu-se devido à necessidade de síntese e integração das teorias anteriores.

Junto com o desenvolvimento de outras áreas científicas, a Teoria Geral de Sistemas pôde ser aplicada na administração. Essa teoria gerou uma nova concepção para a Administração, pois, a partir daí, ela passou a ser estudada como um todo.

Segundo Chiavenato (2003) a TGS possui cinco (5) pressupostos básicos: (1) Há uma afinidade geral no sentido de integração das ciências naturais e sociais; (2) Tal integração parece se basear numa Teoria Geral de Sistemas; (3) A TGS é a maneira mais abrangente de se estudar as áreas não-físicas da ciência; (4) Essa teoria desenvolve princípios unificadores que visam a unidade da ciência; (5) Essa teoria pode levar a uma integração fundamental na educação científica.

A proposta básica da TGS é a de que os sistemas devem ser estudados de maneira global, entendendo a interdependência que os mesmos guardam entre si. Bertalanffy (apud CHIAVENATO, 2003) critica a visão de mundo dividida em diferentes áreas – Psicologia, Física, Química, Sociologia, Biologia, etc. Ele diz que são divisões arbitrárias, com fronteiras solidamente definidas e com espaços vazios entre elas. A seguir, ele destaca que a natureza não está dividida em nenhuma dessas partes. A proposta da TGS, portanto, é estudar os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes.

A TGS fundamenta-se em três premissas básicas:

a) Os sistemas existem dentro de sistemas – cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo faz parte de um sistema maior, o supra-sistema. E assim, sucessivamente, num encadeamento que parece ser infinito;

b) Os sistemas são abertos – cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas. Os sistemas, por seu

“Um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos interagentes e interdependentes relacionados cada um ao seu ambiente de modo a formar um todo organizado”
(SILVA, 2004, p. 352)

lado, fazem intercâmbio com o meio ambiente no qual estão inseridos para trocar energia e informação;

c) As funções de um sistema dependem de sua estrutura – cada sistema tem um objetivo ou uma finalidade que constitui seu papel no intercâmbio com outros sistemas dentro do meio ambiente.

Chiavenato (2003) destaca que o produto principal da TGS é a **abordagem de sistemas**. Assim, o foco deste capítulo volta-se, a partir de agora, para a Teoria de Sistemas. Essa teoria opõe-se ao mecanicismo que divide organismos em agregados de células, células em agregados de moléculas, moléculas em agregados de átomos e o comportamento humano em um agregado de reflexos condicionados e incondicionados. A proposta da Teoria dos Sistemas é a de uma visão global e integrada. Essa ótica passou a dominar as ciências e, principalmente, a Administração.

9.2 O Conceito de Sistemas

Silva (2004) assinala que quase todas as coisas podem ser vistas como sistemas: a) um automóvel é um sistema mecânico de centenas de peças; b) uma flor é um sistema botânico; c) um animal é um sistema biológico; d) um ser humano é um sistema fisiológico e psicológico, constituído de células, órgãos, atitudes, expectativas e muitos outros elementos; e) uma empresa de negócios é um sistema sócio-técnico porque combina organização humana com a tecnologia das máquinas, materiais, processos. O fato comum a todos os exemplos mencionados é a interação de elementos.

Os sistemas possuem características próprias e seu aspecto central é a idéia de conjunto de elementos, conectados entre si, a fim de formar um todo complexo e unitário. Segundo Bertalanffy (apud Chiavenato, 2003), os sistemas originam-se de dois conceitos:

- **Propósito ou objetivo** – os elementos sempre se organizam de modo a alcançar um objetivo ou finalidade.
- **Globalismo ou totalidade** – qualquer estimulação em qualquer elemento do sistema afetará todos os outros elementos, pois estes são conectados uns aos outros.

Na verdade, o enfoque de sistemas – uma série e processos fazendo parte de um todo maior – é uma maneira de olhar o mundo e a nós mesmos. A idéia de sistemas lembra conectividade, integração e totalidade. Os sistemas podem, também, serem divididos de acordo com seus tipos. Podem classificar-se de acordo com:

- **Sua constituição:**

- **físicos ou concretos:** quando são compostos por coisas reais como equipamentos, objetos, maquinarias. Podem ser descritos em termos quantitativos de desempenho;

- **abstratos ou conceituais:** quando compostos por conceitos, planos, filosofias, idéias. Coisas que não se podem ver que existem somente em pensamentos, como os símbolos que representam atributos e objetos.

- **Sua natureza:**

- **fechados:** não recebem influência do ambiente, não interagem com o ambiente em que se encontram. Esse nome (fechados) é recebido pelos sistemas cujo comportamento determinístico e programado e operam com pequeno intercâmbio de matéria e energia com o meio ambiente;

- **abertos:** trocam matéria e energia com o ambiente, trocam informações com o ambiente em que se encontram através de entradas e saídas. São adaptativos, reajustando-se constantemente às condições do meio. A adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e de auto-organização.

Para entendermos um sistema, destaca Chiavenato (2003), é preciso entender os parâmetros que norteiam os mesmos. Parâmetros são constantes arbitrárias que caracterizam, por suas propriedades, o valor e a descrição dimensional de um sistema ou componente de um sistema. Os parâmetros dos sistemas são:

a) entrada ou insumo (input) – é a força que dá o início ao processo. Fornece o material ou energia ou informação para a operação do sistema. Conhecido também como importação;

b) processamento ou transformador (throughput) – é o fenômeno que produz mudanças. É o mecanismo de conversão das entradas em saídas. Pode ser representado pela caixa preta (black box): entram os insumos e saem coisas diferentes que são os produtos ou serviços;

c) saída, resultado ou produto (output) – é a conseqüência para a qual se reuniram elementos e relações do sistema. Constitui-se na saída do processo;

d) retroação, retroalimentação, retroinformação (feedback) ou alimentação de retorno – é a função do sistema que compara a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido. Seu objetivo é o controle, a fim de compará-lo com um padrão ou critério preestabelecido, evitando desvios;

e) ambiente – é o meio que envolve externamente o sistema. O sistema aberto recebe entradas do ambiente, processa-as e efetua saídas ao ambiente, estabelecendo-se uma constante interação. O sistema e o meio ambiente encontram-se inter-relacionados e interdependentes. Como o ambiente muda continuamente, o processo de adaptação do sistema deve ser sensível e dinâmico.

9.3 O Sistema Aberto

De acordo com Chiavenato (2003), o modelo de sistema aberto é um complexo de elementos em interação e intercâmbio contínuo com o ambiente. Assim, o sistema aberto (tal como um organismo vivo) é influenciado pelo meio ambiente e influi sobre ele, alcançando um estado de equilíbrio dinâmico nesse meio (homeostase). Devido a esse posicionamento, a abordagem sistêmica teve profundas repercussões na teoria administrativa.

A categoria mais importante dos sistemas abertos são os sistemas vivos. O modelo de sistema aberto apresenta cinco características, a saber: a) ciclo de eventos; b) entropia negativa; c) processamento da informação; d) crescimento e manutenção; e, e) eqüifinalidade.

Sistemas vivos (organismos)	Sistemas organizados (organizações)
<ul style="list-style-type: none"> • Nascem, herdam seus traços estruturais; • Morrem. Seu tempo de vida é limitado; • Tem um ciclo de vida predeterminado; • São concretos. O sistema é descrito em termos físicos e químicos; • São completos. O parasitismo e simbiose são excepcionais; • A doença é definida como um distúrbio no processo vital. 	<ul style="list-style-type: none"> • São organizados. Adquirem sua estrutura em estágios; • Podem ser reorganizados. Tem uma vida ilimitada e podem ser reconstruídos; • Não tem ciclo de vida definido; • São abstratos. O sistema é descrito em termos psicológicos e sociológicos; • São incompletos. Dependem de cooperação com outras organizações. Suas partes são intercambiáveis; • O problema é definido como um desvio.

Os **Sistemas Abertos** são reconhecidos: (a) Pela constante interação com o ambiente no qual se encontra. Influencia-o e é por ele influenciado; (b) Pela sua capacidade de crescimento e adaptação ao ambiente no qual se encontra; (c) Pela possibilidade de competição com outros sistemas, o que não acontece com os sistemas fechados.

9.4 A organização como um Sistema Aberto

A organização também é uma espécie de sistema. Um sistema criado pelo homem e que interage o tempo todo com o ambiente ao seu redor. Possui unidades que são interdependentes, relacionadas entre si e possuem objetivos em comum.

Como todos os sistemas, as organizações são afetadas pelas mudanças no ambiente. As conseqüências são probabilísticas e não-determinísticas e o comportamento não pode ser completamente previsível. As organizações são sistemas complexos os quais fazem parte de outros sistemas complexos. E para sobreviver no mercado, a organização tem que ser homeostática, ou seja, seu sistema tem que permanecer em equilíbrio. Ela também tem que se adaptar aos fatores externos, quer sejam eles econômicos, tecnológicos ou sociais.

9.5 Modelos de organização

Existem vários modelos que explicam a organização como um sistema aberto. Citaremos aqui os três mais conhecidos:

Existem vários modelos que explicam a organização como um sistema aberto. Citaremos aqui os três mais conhecidos:

9.5.1 Modelo de Schein

Schein propõe aspectos muito parecidos com a forma que a TGS define a organização. Ele vê a organização como um grande sistema aberto que possui objetivos que interagem com o ambiente em que se encontram. Ele dizia que as organizações são sistemas dentro de outros sistemas e o funcionamento destes não pode ser compreendido sem considerar as demandas do meio ambiente.

9.5.2 Modelo de Katz e Kahn

Katz e Kahn viam a organização, também, como um sistema aberto. Nesse sistema, a organização recebe os insumos do ambiente, os processa e depois exporta os resultados para esse mesmo ambiente. Isso acontece em ciclos que se repetem. Para eles, a organização possui uma tendência à exaustão, desorganização e desintegração. Assim, deve-se manter a organização em movimento, para impedir esse processo entrópico.

Para Katz e Kahn as organizações possuem características como sistemas sociais. A organização interage com o ambiente sem possuir uma limitação de amplitude. Ela é completamente planejada pelo homem e cada indivíduo possui uma posição certa, um papel a exercer dentro daquela organização. Eles acreditavam que além de entrada e saída, as organizações precisariam de uma entrada de manutenção, ou seja, uma importação de energia que sustentasse o funcionamento daquele sistema.

Katz e Kahn (1975) criaram os termos cultura e **clima organizacional**, ao afirmarem que cada organização cria sua própria cultura com seus próprios tabus, usos e costumes. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintivos de sentimentos e crenças coletivos, que são transmitidos aos novos membros.

Clima organizacional: relaciona-se com o ambiente interno de trabalho em uma determinada empresa ou organização, definido pelo conjunto de características psicossociais dos indivíduos componentes da organização.

9.5.3 Modelo Sociotécnico de Tavistock

Este modelo foi proposto por sociólogos e psicólogos do Instituto de Relações Humanas de Tavistock. Essa abordagem concebe a organização como uma combinação de tecnologia (exigências de tarefas, ambiente físico, equipamento disponível) com um subsistema social

(sistema de relações entre aqueles que realizam as tarefas). Os subsistemas tecnológico e social acham-se em uma interação recíproca e cada um determina o outro, até certo ponto. A natureza da tarefa influencia (e não determina) a natureza da organização das pessoas, bem como as características psicossociais das pessoas influenciam (e não determinam) a forma em que determinada tarefa será executada.

A abordagem sociotécnica utiliza o modelo de importação-conversão-exportação derivado da Teoria de Sistema Aberto: a organização empresarial ajusta-se a esse modelo pois ela realiza importações e exportações de materiais, pessoal, dinheiro e produtos.

9.6 Críticas a abordagem da Teoria de Sistemas

A crítica mais severa sobre a Teoria de Sistemas refere-se à excessiva cientificidade no tratamento dos problemas organizacionais. O sistema administrativo possui características próprias, portanto, as interações que ocorrem no ambiente empresarial e na natureza, devem ser estabelecidas dentro de limites visíveis. O paralelismo acentuado pode levar a falsa idéia de que a empresa funciona previsível como um sistema biológico.

Outro aspecto apontado como crítica é a ênfase desproporcional no ambiente. Embora a vitalidade e o sucesso da empresa estejam relacionados ao meio ambiente, a ênfase nas condições empresariais externas não deve ser exagerada. O ambiente interno da empresa não deve ser constantemente alterado em função das variações ambientais externas, que não tiveram impacto ainda avaliado.

Porém, sua principal deficiência é o conceito de equilíbrio que se possui nesses sistemas. O ciclo repetitivo e ininterrupto é sugerido para buscar o equilíbrio. Hoje em dia, sabe-se que as situações de equilíbrio constituem exceções e não regras gerais. São aquelas que menos existem, quer seja no campo político, social ou econômico.

Mas a teoria sistêmica foi uma teoria que trouxe uma nova perspectiva aos administradores. Não só uma nova visão em termos de abrangência, mas de enfoque. Do todo e das partes, do dentro e do fora, da integração interna e da externa, eficiência e eficácia. A partir de então, começou-se a ter uma visão mais global das coisas.



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

10

O resgate do pensamento clássico e o processo de gestão, planejamento, organização, direção e controle

Síntese

O objetivo desta unidade é evidenciar o estudo da Administração como técnica social básica, destacando os princípios e as funções que formam o processo administrativo.

10.1 Administração como técnica social

O mundo muda, cada vez mais, de forma contínua, aguda e acelerada. Nesse ambiente, de acordo com Chiavenato (2003), as organizações se proliferam, crescem e se espalham por todos os cantos da terra.

Chiavenato (2003) afirma ainda que a tarefa da Administração é, em especial, assegurar a continuidade da organização para que esta continue a atender às exigências e necessidades da sociedade onde está inserida. E como essas necessidades e exigências mudam rápida e vertiginosamente, cabe à Administração a tarefa de diagnosticar essas mudanças e verificar as suas tendências, ajustando o comportamento da organização às novas oportunidades advindas com um novo cenário.

O *locus* do processo administrativo é a organização. Esta se caracteriza como uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturadas em uma unidade de trabalho e desenvolvem ações para atingir um objetivo comum. Pode-se afirmar que as organizações constituem-se sociedades em dimensões mais reduzidas.

Cabe, portanto, aos administradores saber utilizar os recursos organizacionais da melhor forma possível a fim de obter a eficiência e a eficácia do processo, além de um alto grau de satisfação entre pessoas que fazem o trabalho e o cliente que o recebe. Essas três dimensões organizacionais (produto e/ou serviço, colaboradores e clientes) merecem toda a atenção da gerência moderna visando elevado desempenho das organizações. O desempenho organizacional é medido por dois critérios: o da **eficiência** e o da **eficácia**.

10.2 Eficiência e eficácia

Estes são conceitos são muito antigos, mas muito atuais. Principalmente nos dias de hoje não compreendê-los ou, pior, confundirlos provoca, sem dúvida, grandes danos à performance e aos resultados organizacionais.

Chiavenato (1999) indica que enquanto a eficiência relaciona-se com os **meios** utilizados, a eficácia diz respeito aos **fins**. Para esse autor, **eficiência** significa fazer as coisas bem e corretamente. Constitui-se em uma medida de verificação de resultados, de saída, da proporção de recursos utilizados para alcançar os objetivos. Essa medida pode ser o custo do trabalho, a utilização de equipamento, a manutenção de máquinas e o retorno do capital investido, entre outras. Diz-se que um administrador é eficiente quando ele consegue operar a unidade pela qual é responsável com o mínimo de materiais e trabalho.

O processo administrativo pede também **eficácia**. Ou seja, é

preciso atingir objetivos e resultados. Esta é uma medida que relacionada com os fins e propósitos, e busca mensurar se a tarefa foi realizada, se o objetivo delineado foi atingido. Significa, pois, que a eficácia foi atingida quando uma unidade de trabalho alcança diariamente suas metas de produção em termos de quantidade e qualidade de resultados (CHIAVENATO, 1999).

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
<ul style="list-style-type: none"> - Fazer corretamente as coisas - Preocupar-se com os meios - Enfatizar métodos e procedimentos - Cumprir regulamentos internos - Treinar e aprender - Saber batalhar - Ser pontual no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer as coisas necessárias - Preocupar-se com os fins - Enfatizar objetivos e resultados - Atingir alvos e objetivos - Saber e conhecer - Ganhar a guerra - Agregar valor e riqueza à organização

Fonte: Chiavenato, 1999.

10.3 Princípios básicos da organização

Nessa linha, surgem os estudos organizacionais que buscam integrar os estudos dos processos administrativos com as dimensões humanas. E, assim, em que pese toda a influência dos psicólogos e sociólogos na Administração enfatizando o papel dos grupos, indivíduos e da organização informal, os pontos de vista da Escola Clássica e da Administração Científica nunca deixaram de subsistir. Diante dessa constatação, surge o pensamento neoclássico, numa proposta eclética em que aproveita a contribuição das demais teorias já estudadas.

O termo Teoria Neoclássica, na realidade, para alguns autores, é um tanto quanto exagerado. Os autores ligados a essa abordagem são: Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Allen — sem contar os autores da escola da Administração por Objetivos — que não se preocupam em se alinhar dentro de uma visão comum. Os autores neoclássicos não formam uma escola bem definida, mas um movimento relativamente heterogêneo que recebe denominações como Escola Operacional ou Escola do Processo Administrativo. Conforme Chiavenato (2003) sublinha, o pensamento Neoclássico apresenta as seguintes características:

1. Ênfase na prática da Administração – há a orientação pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos e palpáveis, embora continue a preocupação com os conceitos teóricos;

2. Reafirmação relativa dos postulados clássicos – a idéia era tornar as premissas da Teoria Clássica mais flexíveis e mais amplas, e assim, realinhá-las num pensamento mais pragmático e operacional;

3. Ênfase nos princípios clássicos da Administração – os autores neoclássicos retomam os princípios da administração que os

clássicos utilizavam como “leis” científicas e os redimensionam numa perspectiva mais elástica na busca de soluções administrativas práticas. Autores neoclássicos como Koontz e O'Donnell e Theo Haimann (apud CHIAVENATO, 2003) se preocupam em como operacionalizar os conceitos de processo administrativo advindos da concepção clássica concebidos por Fayol.

4. Ênfase nos objetivos e resultados – toda organização existe, não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados. É em função de seus objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada. Um dos melhores produtos da Teoria Neoclássica é a denominada Administração por Objetivos (APO). A Teoria Neoclássica considera os meios na busca da eficiência, mas enfatiza fortemente os fins e resultados, na busca de eficácia. As organizações são meios, são órgãos sociais que visam à realização de uma tarefa social;

5. Ecletismo da Teoria Neoclássica – os autores neoclássicos são amplamente ecléticos, absorvendo conteúdo de quase todas as outras teorias administrativas, dentre elas a Teoria das Relações Humanas, a Teoria da Burocracia, a Teoria Estruturalista, a Teoria Behaviorista, a Teoria Matemática e a Teoria de Sistemas. Devido a esse ecletismo é que se considera a Teoria Neoclássica como uma Teoria Clássica atualizada com os conceitos da Administração moderna e dentro do figurino eclético com que se apresenta a formação do administrador hoje.

Nessa ótica, a Administração é uma atividade essencial a todo esforço humano coletivo, seja na empresa industrial ou de serviços, no exército, hospitais, na igreja etc. O ser humano necessita cooperar com outras pessoas para atingir seus objetivos. A Administração é basicamente uma técnica social de lidar com pessoas, influenciando-as para conquistar objetivos e resultados.

Os neoclássicos dão algumas pinceladas adicionais no conceito de organização formal. Os princípios fundamentais da organização formal são:

Divisão do trabalho – o objetivo imediato e fundamental de toda organização é a produção de serviços. Para ser eficiente, a produção deve basear-se na **divisão do trabalho**, que nada mais é do que a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas que o constituem.

Especialização – cada órgão ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas.

Níveis hierárquicos – é a diversificação funcional dentro da organização. A pluralidade de funções vinda da especialização pede o desdobramento da função de comando. Comandar é dirigir todas

“Administração é o processo de planejar organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz” (CHIAVENATO, 1999, p. 6).

as atividades para que elas cumpram harmoniosamente as respectivas missões. Além de uma estrutura de funções especializadas, a organização precisa também de uma estrutura hierárquica para dirigir as operações dos níveis que lhe estão subordinados. Daí o princípio da hierarquia: o princípio escalar.

Autoridade – Fayol (apud CHIAVENATO, 2003) dizia que a autoridade é o direito de dar ordens e o poder de exigir obediência, conceituando-a como poder formal e poder legitimado. A autoridade formal é um poder concedido pela organização ao indivíduo que nela ocupa uma determinada posição. Para os neoclássicos, autoridade é o direito formal e legítimo de tomar decisões, transmitir ordens e alocar recursos para alcançar os objetivos desejados da organização. A autoridade se distingue por três características: (a) Autoridade é aceita pelos subordinados: os subordinados aceitam a autoridade dos superiores porque acreditam que eles têm o direito legítimo, transmitido pela organização, de dar ordens e esperar o seu cumprimento; (b) A autoridade flui para baixo através da hierarquia verticalizada; e (c) A autoridade flui do topo até a base, e as posições do topo têm mais autoridade do que as posições da base.

Responsabilidade – a responsabilidade é o outro lado da moeda. Significa o dever de desempenhar a tarefa ou atividade para a qual a pessoa foi designada. O grau de autoridade é proporcional ao grau de responsabilidade assumida pela pessoa. A responsabilidade provém da relação superior-subordinado e do fato de alguém ter autoridade para exigir determinadas tarefas de outras pessoas. A autoridade emana do superior para o subordinado, enquanto a responsabilidade é a obrigação exigida do subordinado para que este realize tais deveres.

Delegação – Delegação é o processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia. Muitas organizações encorajam seus gerentes a delegar autoridade aos níveis mais baixos a fim de proporcionar o máximo de flexibilidade para satisfazer as necessidades do cliente e se adaptar ao ambiente. As técnicas de **delegação de autoridade** são as seguintes: **(a)** Delegar a tarefa inteira, **(b)** Delegar à pessoa certa; **(c)** Delegar responsabilidade e autoridade; **(d)** Proporcionar informação adequada; **(e)** Manter retroação; **(f)** Avaliar e recompensar o desempenho. Quando os resultados não alcançam as expectativas, o gerente deve mostrar os erros e conseqüências. Quando alcançam ou ultrapassam as expectativas, deve reconhecer o trabalho bem-feito com recompensas e delegação de novas atividades.

Quanto maior a organização, maior o número de níveis hierárquicos de sua estrutura. A nivelção hierárquica representa a especialização da direção, ou seja, a distribuição da autoridade e

responsabilidade nos níveis de organização. A estrutura formal é uma cadeia de níveis hierárquicos sobrepostos formando uma pirâmide, tendo a direção (nível institucional) no topo, os executores na base (nível operacional) e, no nível intermediário, as camadas do meio do campo.

Amplitude administrativa – significa o número de subordinados que o administrador pode dirigir. Quando o administrador tem muitos subordinados, sua amplitude de comando é grande e ampla. A amplitude média adotada pela organização determina a configuração geral de sua estrutura organizacional. Uma amplitude média estreita com um maior número de níveis hierárquicos produz uma estrutura alongada. E uma amplitude média larga com poucos níveis hierárquicos produz uma estrutura achatada e dispersa horizontalmente.

Centralização versus descentralização – o problema da **centralização** versus **descentralização** é um assunto muito discutido pelos neoclássicos. Eles preocuparam-se em discutir as vantagens e desvantagens de ambas as possibilidades, sem afirmar que essa ou aquela seria a melhor opção para as empresas. De uma forma resumida, vamos enumerar abaixo algumas das vantagens de ambas:

a) Vantagens da centralização

As decisões são tomadas por administradores que possuem uma visão global da empresa. Tomadores de decisão situados no topo devem estar mais bem treinados do que os que estão nos níveis mais baixos para exercício dessa função. As decisões devem ser consistentes com os objetivos empresariais globais, uma vez que centralização bem feita: (a) Elimina esforços duplicados e reduz custos operacionais; (b) Em certas funções - como compras - promovem maior especialização e aumento de habilidades uma vez que as decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação.

b) Vantagens da descentralização:

(a) Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação; (b) Maior participação dos agentes no processo decisório, o que promove maior motivação e moral elevado entre os administradores médios; (c) Proporciona excelente treinamento para os administradores do nível intermediário; (d) Corta atrasos nas decisões causadas por consultas à matriz ou supervisores distantes.

10.4 Funções do administrador: planejamento, organização, direção e controle

Para a Teoria Neoclássica, as funções do administrador correspondem aos elementos da administração, que Fayol definira como POCCC, com uma nova roupagem. Basicamente, as funções do administrador são: **planejamento, organização, direção e controle.**

As Funções Administrativas, quando consideradas como um todo, formam o processo administrativo. Quando consideradas isoladamente, constituem funções administrativas. O processo administrativo é determinado pelo conjunto das funções administrativas.

Planejamento

Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. As empresas, em geral, não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O Planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determinam antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível.

As premissas do planejamento

a) Estabelecimento de Objetivos – são resultados futuros que se deseja atingir. Há uma hierarquia de objetivos e alguns deles predominam sobre os demais. O planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. Esta definição faz dos objetivos a serem alcançados o ponto de partida do planejamento.

b) Desdobramento dos objetivos – os objetivos das organizações podem ser visualizados dentro de uma hierarquia que vai desde os objetivos globais da organização (no topo da hierarquia) até os objetivos operacionais que envolvem simples instruções para a rotina cotidiana (na base da hierarquia). Assim, o planejamento compõe-se tanto de **estratégias** e políticas de longo prazo por meio das quais se pretende alcançar os objetivos globais da organização, como também de um conjunto de planos detalhando as atividades cotidianas para o alcance dos objetivos imediatos relacionados com uma divisão ou órgão da organização. A partir dos objetivos organizacionais, a empresa pode fixar suas políticas diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas.

c) Abrangência do Planejamento – além da hierarquia de objetivos, existe também uma hierarquia do planejamento. Neste sentido, existem três níveis distintos de planejamento: o **planejamento estratégico, o tático e o operacional**.

- Planejamento estratégico: é o planejamento mais amplo e abrangente da organização.
- Planejamento tático: é o planejamento feito em nível departamental.

Estratégia: é o planejamento sistemático das ações que devem ser executadas, visando o auxílio ou atingimento de um ou mais objetivos.

- Planejamento operacional: é o planejamento feito para cada tarefa ou atividade.

Organização

Organização significa o ato de estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as relações entre eles e as atribuições de cada um. Será considerada aqui a função administrativa, parte integrante do processo administrativo. Trataremos da organização como a segunda função administrativa e que depende do planejamento, da direção e do controle para formar o processo administrativo. A função de organização: **(a)** Determina as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização); **(b)** Agrupa as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização); **(c)** Designa as atividades específicas às posições e pessoas (cargos e tarefas).

A organização pode ser feita em três níveis diferentes:

1. Organização ao nível global: é a organização que abrange a empresa como um todo.

2. Organização ao nível departamental: é a organização que abrange cada departamento da empresa.

3. Organização ao nível das tarefas: é a organização que focaliza cada tarefa, atividade ou operação especificamente.

Direção

A Direção constitui a terceira função administrativa e vem logo depois do planejamento e da organização. O papel da direção é acionar e dinamizar a empresa. A direção está relacionada com a ação, com a atuação dos dirigentes sobre os recursos humanos da empresa.

Direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores em todos os níveis da organização com seus subordinados.

A direção constitui uma das mais complexas funções administrativas pelo fato de envolver orientação, assistência à execução, comunicação, motivação, enfim, todos os processos pelos quais se procura influenciar os subordinados para que se comportem dentro das expectativas e alcancem os objetivos da organização.

Controle

O controle constitui-se na quarta função administrativa, que depende do planejamento, da organização, e da direção para o sucesso administrativo. Sua finalidade é assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados.

Fases do Controle

a) Estabelecimento de padrões ou critérios – os padrões representam o desempenho desejado. Os critérios representam as normas que guiam as decisões. Constituem os objetivos que o controle deverá assegurar ou manter. A Administração Científica preocupou-se em desenvolver técnicas capazes de proporcionar bons padrões, como tempo padrão, custo padrão, padrões de qualidade, padrões de volume de produção;

b) Observação do desempenho – o processo de controle atua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe;

c) Comparação do desempenho com o padrão estabelecido – é importante determinar os limites dentro dos quais a variação ou erro ocorrido entre o desempenho esperado e o obtido poderá ser aceito como normal ou desejável. O desempenho deve ser comparado com o padrão para se verificar eventuais desvios. A comparação da atuação com o que foi planejado não busca apenas localizar as variações, erros ou desvios, mas permitir a predição de outros resultados futuros e localizar as dificuldades para que as operações futuras possam alcançar melhores resultados.

d) Ação corretiva – o objetivo do controle é manter as operações dentro dos padrões estabelecidos para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira possível. Assim, as variações, erros ou desvios devem ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas. A ação corretiva visa fazer com que aquilo que é feito seja feito exatamente de acordo com o que se pretendia fazer.

Contudo, como ressalta Chiavenato (2003), administrar é muito mais do que uma mera função de gerenciamento de pessoas, de recursos e de atividades. Esse autor alerta que quando tudo muda e as regras são engolidas pelas mudanças, o objetivo passa a ser não apenas de manter a situação, mas de inovar e renovar continuamente a organização. Nessas circunstâncias, o papel do administrador se centra mais na inovação do que na manutenção do *status quo* organizacional.



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

Referências

- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- _____. **Teoria geral da administração**. Edição Compacta. 2. ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- KANITZ, Stephen. **O administrador como político**. Veja, São Paulo, ano 39, n. 26, p. 22, jul. 2006.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas: 2000.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- PRESTES MOTTA, Fernando C. **Teoria geral de administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- RAZZOLINI FILHO, Edelvino; ZARPELON, Márcio Ivanor. **Dicionário de administração de A a Z**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2006.
- SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2000.
- TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1978.
- 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 da autora

Luiza Maria Bessa Rebelo é graduada em Administração (Ufam). É especialista em Administração de Recursos Humanos e Mestre em Administração Pública pela EBAP/FGV - RJ e doutora em Engenharia de Produção em Gestão de Negócios (UFSC). Está na Ufam desde 1978, onde é professora na graduação em Administração, nos mestrados em Engenharia de Produção e em Contabilidade e Controladoria, nos cursos de especialização em Planejamento Estratégico, Administração Pública, Recursos Humanos e Inteligência Competitiva, além de atuar em projetos de Extensão Universitária do Departamento de Administração/FES. É pesquisadora do Núcleo de Engenharia de Produção da Ufam e da UFSC, além de orientar PIBIC.