



Teoria Geral da Administração

Professora Ana Flávia Almeida
E-mail: aflaviaalmeida@gmail.com

Codó
2016





ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Tarefas	Administração Científica – 1903	Racionalização do trabalho no nível operacional.
Estrutura	Teoria Clássica - 1916 Teoria Neoclássica - 1954	Organização formal. Princípios gerais da Administração. Funções do administrador.
	Teoria da Burocracia – 1909	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional
	Teoria Estruturalista – 1947	Múltipla abordagem: -Organização formal e informal. -Análise intra-organizacional e análise interorganizacional.
Pessoas	Teoria das Relações Humanas – 1932	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional – 1957	Estilos de Administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional – 1962	Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto
Ambiente	Teoria Estruturalista – 1947	Análise intra-organizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto.
	Teoria da Contingência – 1972	Análise ambiental (imperativo ambiental) Abordagem de sistema aberto.
Tecnologia	Teoria da Contingência – 1972	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)
Competitividade	Novas Abordagens da Administração - 1990	Caos e Complexidade. Aprendizagem Organizacional – capital intelectual



A Teoria Geral da Administração começou com o que chamaremos de “ênfase nas tarefas” (atividades executadas pelos operários em uma fábrica), com a Administração Científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a “ênfase na estrutura” com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista. A reação humanística surgiu com a “ênfase nas pessoas”, por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A “ênfase no ambiente” surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência. Esta, posteriormente, desenvolveu a “ênfase na tecnologia”. No século XXI surge a teoria da competitividade, capaz de levar a empresa ao sucesso e desenvolvimento permanente. Cada uma dessas seis variáveis – tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade provocaram há seu tempo uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA.

Cada teoria administrativa procurou privilegiar ou enfatizar uma dessas seis variáveis, omitindo ou relegando a um plano secundário todas as demais.

Figura 3 e 4 - As principais teorias influenciadoras do atual pensamento administrativo





1 - O Estado Atual da Teoria Geral da Administração

Com as rápidas pinceladas a respeito dos gradativos passos da TGA, procuramos demonstrar o efeito cumulativo e gradativamente abrangente das diversas teorias com suas diferentes contribuições e diferentes enfoques¹. Todas as teorias administrativas apresentadas são válidas, embora cada qual valorize apenas uma ou algumas das seis variáveis básicas. Na realidade, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. E, neste caso, todas elas foram bem-sucedidas ao apresentarem soluções específicas para tais problemas.

De certo modo, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações de hoje. E o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição um naipe de alternativas interessantes para cada situação. O estado atual da TGA é bastante complexo: ela permite uma variedade enorme de abordagens a respeito de seu objeto de estudo e engloba um enorme leque de variáveis que devem ser levadas em consideração.

Hoje em dia, a TGA estuda a Administração das empresas e demais tipos de organizações do ponto de vista da interação e interdependência entre as seis variáveis principais, cada qual objeto específico de estudo por parte de uma ou mais correntes da teoria administrativa. As seis variáveis básicas, tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade, constituem os principais componentes no estudo da Administração das empresas. O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo: Cada qual influencia e é influenciado pelos outros componentes. Modificações em um provocam modificações em maior ou menor grau nos demais. O comportamento do conjunto desses componentes e, diferente da soma dos comportamentos de cada componente considerado isoladamente.

Na realidade, a adequação entre essas seis variáveis constitui o principal desafio da administração. No nível de uma subunidade especializada (por exemplo, um departamento, uma divisão, uma seção), algumas dessas variáveis podem assumir papel preponderante.

Devido à crescente importância da Administração e devido aos novos e complexos desafios com que ela se defronta, os autores e pesquisadores têm se concentrado em algumas partes ou em algumas variáveis isoladas do enorme contexto de variáveis que intervêm cada qual com sua natureza, seu impacto, sua duração, sua importância etc. Na estrutura e no comportamento das organizações que dificultam enormemente sua visão global. À medida que a Administração se defronta com novos desafios e novas situações que se desenvolvem com o decorrer do tempo, as doutrinas e teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las completamente para continuarem úteis e aplicáveis. Isto explica, em parte, os gradativos passos da TGA no decorrer do século XX e no início deste século. O resultado disso tudo é a gradativa abrangência e complexidade que acabamos de discutir.

¹ Idalberto Chavenato, Novas Abordagens na Teoria Administrativa, *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, abr./jun. 2012, vol. 19, nº 2, 27-42.



2 - ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

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

A Escola da Administração Científica foi iniciada por volta de 1900 pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor, considerado o fundador da moderna Teoria da Administração. Taylor teve inúmeros seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth e outros) e provocou verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da sua época. Sua preocupação original foi tentar eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar o nível de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

O principal objetivo da administração deve ser o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. O princípio de máxima prosperidade para o patrão acompanhada da máxima prosperidade para o empregado deve ser o fim principal da Administração, sendo desnecessário demonstrá-lo. Assim, deve haver uma identidade de interesses entre empregados e empregadores.

2.1 - A Obra de Taylor

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o fundador da Administração Científica, nasceu em Filadélfia, nos Estados Unidos. Veio de uma família “quaker” de princípios rígidos e foi educada dentro de uma mentalidade de disciplina, devoção ao trabalho e poupança. Viveu na Europa durante três anos e aos 18 anos começou a trabalhar como aprendiz na Hydraulic Works, fabricantes de bombas a vapor. Depois da licenciatura em engenharia mecânica pela Stevens Institute of Technology, ascendeu a engenheiro-chefe da Midvale Steel Company, passando a diretor-geral da Manufacturing Investment Company. Nos seus primeiros estudos, tomou contato direto com os problemas sociais e empresariais decorrentes da Revolução Industrial. Naquela época estava em moda o sistema de pagamento por peça ou por tarefa. Em 1893 mudou-se para Nova Iorque para trabalhar como consultor de engenharia.

Primeiro Período de Taylor: Iniciou suas experiências e estudos pelo trabalho do operário e, mais tarde, generalizou suas conclusões para a Administração geral, sua teoria seguiu em caminho de baixo para cima e das partes para o todo. Taylor expõe que:

1 - O objetivo de uma boa Administração é pagar salários altos e ter baixos custos unitários de produção.

2 - Para atingir esse objetivo, a Administração deve aplicar métodos científicos de pesquisa e experimentação, a fim de formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle de operações fabris.



3 - Os empregados devem ser cientificamente colocados em serviços ou postos em que os materiais e as condições de trabalho sejam cientificamente selecionados, para que as normas possam ser cumpridas.

4 - Os empregados devem ser cientificamente adestrados para aperfeiçoar suas aptidões e, portanto, executar um serviço ou tarefa de modo que a produção normal seja cumprida.

5 - Uma atmosfera de cooperação deve ser cultivada entre a Administração e os trabalhadores, para garantir a continuidade desse ambiente psicológico que possibilite a aplicação dos princípios mencionados.

Segundo Período de Taylor. Nesse segundo período, desenvolveu seus estudos sobre a Administração geral, a qual denominou Administração Científica, sem deixar, contudo sua preocupação com relação à tarefa do operário. Taylor assegurava que as indústrias de sua época padeciam de três tipos de problemas:

1 - Vadiagem sistemática por parte dos operários, que reduziam propositadamente a produção a cerca de um terço da que seria normal, para evitar a redução das tarifas de salários pela gerência.

Segundo Taylor há três causas determinantes da vadiagem no trabalho:

A - O erro de que um rendimento maior do homem e da máquina terá como resultante o desemprego de grande número de operários;

B - O sistema defeituoso de administração que força os operários à ociosidade no trabalho, a fim de melhor proteger os seus interesses;

C - Os métodos empíricos ineficientes, utilizados nas empresas, que fazem o operário desperdiçar grande parte do seu esforço e do seu tempo.

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

3 - Falta de uniformidade das técnicas ou métodos de trabalho.

Para sanar esses três problemas, idealizou o seu famoso sistema de Administração que denominou *Scientific Management* e que nos países de língua latina foi difundido sob os nomes de Sistema de Taylor, Gerência Científica, Organização Científica no Trabalho e Organização Racional do Trabalho.



2.2 - A Administração Como Ciência

Para Taylor, a organização e a Administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo, à ciência. Sua obra deve ser analisada, principalmente, pela importância da aplicação de uma metodologia sistemática na análise e na solução dos problemas de organização, no sentido de baixo para cima.

A Administração Científica constitui uma combinação dos seguintes ingredientes:

- 1 - Ciência, em lugar do empirismo.
- 2 - Harmonia, em vez de discórdia.
- 3 - Cooperação, não individualismo.
- 4 - Rendimento máximo, em lugar de produção reduzida.
- 5 - Desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade.

2.3 - Organização Racional do Trabalho

Taylor verificou que os operários aprendiam suas tarefas por meio da observação dos companheiros. Notou que isso levava a diferentes métodos para fazer a mesma tarefa e uma grande variedade de instrumentos e ferramentas diferentes em cada operação. Esses instrumentos e ferramentas devem ser aperfeiçoados por meio da análise científica e um detalhado estudo de tempos e movimentos.

Essa tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos recebeu o nome de Organização Racional do Trabalho (ORT).

2.4 - A Organização Racional do Trabalho (ORT) se baseia em:

2.4.1 - Estudo dos Tempos e Movimentos

O trabalho é executado melhor e mais economicamente por meio da análise do trabalho, isto é, da divisão e subdivisão de todos os movimentos necessários à execução de cada operação de uma tarefa metódica e pacientemente analisando a execução das tarefas de cada operário, Taylor viu a possibilidade de decompor as tarefas em uma série ordenada de movimentos simples. Os movimentos inúteis eram eliminados enquanto os movimentos úteis eram simplificados, racionalizados ou unidos com outros movimentos, para proporcionar economia de tempo e de esforço ao operário.



A essa análise do trabalho seguia-se o estudo dos tempos e movimentos, ou seja, a determinação do tempo médio que um operário comum levaria para a execução da tarefa, por meio da utilização do cronômetro. Nesse tempo médio eram adicionados tempos elementares e mortos (esperas, tempos de saída do operário da linha para suas necessidades pessoais etc.), para resultar o chamado "tempo padrão". Com isso padroniza-se o método de trabalho e o tempo destinado à sua execução.

2.4.2 - Estudo da Fadiga Humana

O estudo dos movimentos baseia-se na anatomia e fisiologia humana. Foram realizados estudos (estatísticos) sobre os efeitos da fadiga na produtividade do operário.

O estudo dos movimentos tem três finalidades:

- a) Eliminar movimentos inúteis na execução de uma tarefa.
- b) Executar os movimentos úteis com a maior economia de esforço e tempo.
- c) Dar aos movimentos uma coordenação apropriada e economia de movimentos.

Em suma, a fadiga é considerada um redutor da eficiência. Para reduzir a fadiga, foi proposto princípios de economia de movimentos relativos ao uso do corpo humano, na disposição do material no local de trabalho e às ferramentas e equipamentos.

2.4.3 - Divisão do Trabalho e Especialização do Operário

Uma das decorrências do estudo dos tempos e movimentos foi a divisão do trabalho e a especialização do operário a fim de elevar sua produtividade. Com isso, cada operário se especializou na execução de uma única tarefa ou de tarefas simples e elementares. A linha de montagem foi sua principal base de aplicação. Essas idéias tiveram rápida aplicação na indústria americana e estenderam-se rapidamente a todos os demais países e a todos os campos de atividades. A partir daí, o operário perdeu a liberdade e a iniciativa de estabelecer a sua maneira de trabalhar e passou a ser treinado à execução automática e repetitiva, durante toda a sua jornada de trabalho. A idéia básica era de que a eficiência aumenta com a especialização: quanto mais especializado for um operário, tanto maior será a sua eficiência.

2.4.4 - Desenho de Cargos e Tarefas

Tarefa é toda e qualquer atividade executada por uma pessoa no seu trabalho dentro da organização. A tarefa constitui a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho em uma organização. Cargo é o conjunto de tarefas executadas.

Desenhar um cargo é especificar seu conteúdo (tarefas), os métodos de executar as tarefas e as relações com os demais cargos existentes. O desenho de cargos é a maneira pela qual um cargo é criado e projetado e combinado com outros cargos para a execução das tarefas.

A simplificação no desenho dos cargos permite as seguintes vantagens:

- a) Admissão de empregados com qualificações mínimas e salários menores, reduzindo os custos de produção;
- b) Minimização dos custos de treinamento;



- c) Redução de erros na execução, diminuindo os refugos e rejeições;
- d) Facilidade de supervisão, pois cada supervisor pode controlar um número maior de subordinados;
- e) Aumento da eficiência do trabalhador, permitindo maior produtividade.

2.4.5 - Incentivos Salariais e Prêmios de Produção

Uma vez analisado o trabalho, racionalizadas as tarefas e padronizado o método e o tempo para sua execução, selecionado cientificamente o operário e treinado de acordo com o método preestabelecido, necessitava-se que o empregado colaborasse com a empresa adequando-se dentro dos padrões definidos. Para isso foi desenvolvido um plano de incentivos salariais e de prêmios de produção. A idéia básica era a de que a remuneração baseada no tempo (salário mensal, diário ou por hora) não estimula ninguém a trabalhar mais e deve ser substituída por remuneração baseada na produção de cada operário (salário por peça, por exemplo): o operário que produzisse pouco ganharia pouco e o que produzisse mais, ganharia na proporção de sua produção.

Era necessário um estímulo salarial adicional para que os operários ultrapassassem o tempo padrão. Era necessário criar um incentivo salarial ou prêmio de produção. O tempo padrão-isto é, o tempo médio necessário para o operário realizar a tarefa racionalizada-constitui o nível de eficiência equivalente a 100%.

Acima de 100% de eficiência, a remuneração por peça era acrescida de um prêmio de produção ou incentivo salarial adicional que aumentava à medida que se eleva a eficiência do operário. Com o plano de incentivo salarial, se obteve um custo de produção cada vez mais reduzido e, em consequência, maior produtividade e maior rendimento.

2.4.6 - Conceito de *Homo Economicus*

Com a Administração Científica implantou-se o conceito de *homo economicus*, isto é, do homem econômico.

De acordo com esse conceito, toda pessoa é influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais.

Assim, o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver.

Essa visão da natureza humana - o homem econômico - não se limitava a ver o homem como um empregado por dinheiro. Pior ainda: via no operário da época, uns indivíduos limitados e mesquinhos, preguiçosos e culpados pela vadiagem e desperdício das empresas e que deveria ser controlado por meio do trabalho racionalizado e do tempo padrão.



2.4.7 - Condições de Trabalho

Taylor e seus seguidores verificaram que a eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga. As principais condições de trabalho são:

- a) adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho e de equipamentos de produção para minimizar o esforço do operador e a perda de tempo na execução da tarefa;
- b) arranjo físico das máquinas e equipamentos para racionalizar o fluxo da produção;
- c) melhoria do ambiente físico de trabalho de maneira que o ruído, a ventilação, a iluminação e o conforto no trabalho não reduzam a eficiência do trabalhador;
- d) projeto de instrumentos e equipamentos especiais, como transportadores, seguidores, contadores e utensílios para reduzir movimentos desnecessários.

Com a Administração Científica, as condições de trabalho passam a constituir elementos importantes no aumento da eficiência. O conforto do operário e a melhoria do ambiente físico (iluminação, ventilação, ruído, aspectos visuais da fábrica etc.) passam a ser valorizados, não porque as pessoas o merecessem, mas porque eram essenciais para a obtenção da eficiência trabalhadora.

2.4.8 - Padronização

Organização Racional do Trabalho se preocupou com os planos de incentivos salariais. Preocupou-se também com a padronização dos métodos e processos de trabalho, com a padronização das máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos de trabalho, matérias-primas e componentes, a fim de reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo e assim, eliminar o desperdício e aumentar a eficiência. Padronização é a aplicação de normas e padrões em uma organização para obter uniformidade e redução de custos. A padronização passa a ser vital para a Administração Científica na melhoria da eficiência.

2.4.9 - Supervisão Funcional

Para Taylor, a característica mais marcante da administração funcional consiste no fato de que cada operário, em lugar de se colocar em contato direto com a administração num único ponto, isto é, por intermédio de seu chefe de turma, recebe orientação e ordens diárias de oito encarregados diferentes, cada um dos quais desempenhando sua própria função particular. A especialização do operário deve ser acompanhada da especialização do supervisor e não de uma centralização da autoridade.



A supervisão funcional representa a aplicação da divisão do trabalho e da especialização no nível dos supervisores e chefes. Essa concepção trouxe muitas críticas, pois se argumenta que um operário não pode subordinar-se a dois ou mais chefes.

Para Taylor, a gerência deve seguir quatro funções, a saber:

1. Planejamento: Substituir a improvisação pela ciência, por meio do planejamento do método.
2. Preparo: Selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor. Preparar também máquinas e equipamentos através do arranjo físico e disposição racional das ferramentas e materiais.
3. Controle: Controlar o trabalho para se certificar de que está sendo executado conforme o previsto.
4. Execução: Distribuir as atribuições e responsabilidades, para que a execução do trabalho seja feita pelos operários.

2.5 - Princípios Básicos de Ford

Henry Ford (1863-1947) iniciou sua vida como mecânico, chegando a engenheiro-chefe de uma fábrica. Idealizou e projetou um modelo de carro e fundou, em 1903, a *Ford Motor Co.* Sua idéia era fabricar carros-antes artesanais e destinados a poucos milionários - a preços populares dentro de um plano de vendas e assistência técnica. Revolucionou a estratégia comercial da época.

2.5.1 - Princípios Básicos de Ford:

Talvez o mais conhecido de todos os precursores da moderna Administração, Henry Ford (1863-1947), fez uma das maiores fortunas do mundo graças ao constante aperfeiçoamento de seus métodos, processos e produtos.

Ford adotou três princípios básicos:

- Princípio de intensificação: consiste em diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
- Princípio da economicidade: consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação. A velocidade da produção deve ser rápida.
- Princípio da produtividade: consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) através da especialização e da linha de montagem.

O esquema se caracteriza pela aceleração da produção por meio de um trabalho ritmado, coordenado e econômico. Entre 1905 e 1910 Ford promoveu a grande inovação do século XX: A produção em massa. Embora não tenha inventado o



automóvel e nem mesmo a linha de montagem, Ford inovou na organização do trabalho: a produção de maior número de produtos acabados com a maior garantia de qualidade e pelo menor custo possível. Em 1913 já fabricava 800 carros por dia. Em 1914, repartiu com seus empregados uma parte do controle acionário da empresa. Estabeleceu o salário mínimo de cinco dólares por dia e jornada diária de oito horas, quando na época, a jornada variava entre dez e doze horas. Utilizou um sistema de concentração vertical, produzindo desde a matéria-prima inicial ao produto final acabado.

Por meio da racionalização da produção, idealizou a linha de montagem, que permitiu a produção em série. O produto é padronizado, em seu material, mão-de-obra, maquinário, a um mínimo de custo possível. As condições precedentes, necessárias e suficientes é a capacidade de consumo em massa, seja real ou potencial. Dai os preços baixos: um carro por 500 dólares.

A produção em massa se baseia na simplicidade. Três aspectos suportavam o sistema:

1. A progressão do produto através do processo produtivo é planejada, ordenada e contínua. Não há interrupções;
2. O trabalho é entregue ao trabalhador em vez de obrigá-lo a ir buscá-lo;
3. As operações são analisadas em todos os seus elementos.

2.6 - Princípios da Eficiência de Harrington Emerson

Harrington Emerson (1853-1931), um dos principais auxiliares de Taylor, foi o homem que popularizou a Administração Científica e desenvolveu os primeiros trabalhos sobre seleção e treinamento de empregados. Além de grande colaborador de Taylor, procurou simplificar os métodos de estudo e trabalho através dos seus 12 princípios da eficiência, que são:

- 1 - Traçar um plano objetivo e bem e bem definido, de acordo com os ideais;
- 2 - Estabelecer o predomínio do bom senso;
- 3 - Manter orientação e supervisão competentes;
- 4 - Manter disciplina;
- 5 - Manter honestidade nos acordos, ou seja, justiça social no trabalho;
- 6 - Manter registros precisos, imediatos e adequados;
- 7 - Fixar remuneração proporcional ao trabalho;
- 8 - Fixar normas padronizadas para o trabalho;
- 9 - Fixar normas padronizadas par as operações;
- 10 - Estabelecer instruções precisas;
- 11 - Fixar incentivos eficientes ao maior rendimento e à eficiência;
- 12 - Emerson antecipou-se à Administração por Objetivos (APO) proposta por *Peter Drucker* na década de 60.

Seguidores da AC

Carl Barth 1860/ 1939	Henry Gantt 1861/ 1919	Harrington Emerson 1853/ 1931	Frank Gilbreth 1868/ 1924	Lilian Gilbreth 1878/ 1961
--	---	--	--	---



2.7 - Apreciação Crítica da Administração Científica

A obra de Taylor e seus seguidores são suscetíveis a numerosas críticas. Essas críticas não lhe diminuem o mérito de verdadeiros pioneiros e desbravadores da então nascente Teoria da Administração. Na sua época, a mentalidade e os preconceitos tanto dos dirigentes quanto dos empregados, a falta de conhecimentos sedimentados sobre os assuntos administrativos, a precária experiência industrial e empresarial que não apresentava condições razoáveis de formulação de hipóteses válidas para a solução dos problemas da empresa, tudo isto não permitia o adequado suporte para a elaboração de conceitos mais rigorosos e mais bem fundamentados. As principais críticas à Administração Científica são:

- Mecanicismo da Administração Científica e Super-especialização do operário;
- Visão microscópica do homem;
- Ausência de comprovação científica;
- Abordagem incompleta da organização;
- Limitação do campo de aplicação;
- Abordagem prescritiva e normativa;
- Abordagem de sistema fechado e Pioneirismo na Administração.

Exercícios para estudo

- 1 – Qual a ênfase da administração científica?**
- 2 – Qual deve ser o objetivo da administração, segundo Taylor?**
- 3 – Defina o primeiro período de Taylor?**
- 4 – Defina o segundo período de Taylor?**
- 5 – Qual a diferença entre empirismo e ciência?**
- 6 – Qual a combinação da administração científica?**
- 7 – O que foi a ORT e qual o seu papel na aplicação dos conceitos de Taylor?**
- 8 – Quais são as funções da gerência de acordo com Taylor?**
- 9 – Quais foram os princípios básicos de Ford?**
- 10 – Defina as características da produção em massa?**
- 11 – Defina os princípios de Emerson?**
- 12 – Quais as críticas a administração científica?**

Exercícios de aplicação

1 – Taylor desenvolveu uma forma inovadora de pagar os operários, que consistia em estabelecer uma meta diária de produção para todos, premiando com salários melhores aqueles que mais produzissem e reduzindo valores no caso de quem apresentasse produção abaixo da média.

Henru Lawrence Gantt, amigo de Taylor e preocupado com o desenvolvimento profissional do homem, fez diferente: um salário-base fixo mais prêmios por produção. O que você acha de um e de outro?

2 – Seu chefe, o gerente Pedro, não se entende bem com o diretor, João. Num belo dia, o diretor pede para você preparar um relatório. Seu chefe está no escritório. Você faz o relatório e o entrega a quem?



3 – Um mecânico está desempregado há seis meses. Você tem uma vaga para office-boy. Ele insiste muito e você o contrata. Três meses depois ele pede demissão, empregando-se em uma metalúrgica. Como você explicaria o ocorrido ao seu chefe?

4 – Um grupo de auxiliares de departamento financeiro o procura, alegando que os operários da oficina/manutenção ganham salários maiores, recebem uniformes três vezes por ano e tem direito a lanche; muitos não cursaram o ensino fundamental. Já o pessoal administrativo, que cursou ensino médio, é obrigado a comprar roupas e estudar para garantir a permanência no trabalho, reclamando, frequentemente, que a situação não é justa. Como resolver o problema?

5 – O eletricista da fábrica recusa-se a elaborar plantas para os serviços elétricos feitos na fábrica. Certo dia, ao derrubar uma parede, a manutenção, sem saber de sua existência, cortou um cabo elétrico, deixando a fábrica sem luz. Que solução dar ao caso?

6 – Relacione pontos que causam satisfação e insatisfação no trabalho?

7 – Faça uma pequena lista do que você entende como desperdícios em uma empresa?

3 - ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

No início do século XX, surge a Abordagem Clássica da Administração. Duas são suas orientações, opostas entre si, mas que se complementam com relativa coerência:

1-De um lado, a Administração Científica que surge nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Taylor, cuja preocupação era aumentar eficiência no nível dos operários. A ênfase é dada na análise e na divisão do trabalho do operário, vez que as tarefas do cargo e o titular constituem a unidade fundamental da organização. Assim, a abordagem da Administração Científica é uma abordagem de baixo para cima (do operário para o gerente) e das partes (operários e seus cargos) para o todo (organização da fábrica).

A predominância é para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa e para o tempo padrão necessário para sua execução. O cuidado analítico e detalhista permitia a especialização do operário e o reagrupamento de operações, tarefas, cargos etc., que constituem a chamada Organização Racional do Trabalho (ORT) que é na verdade, uma engenharia industrial. A ênfase nas tarefas é a principal característica da Administração Científica.

2 - De outro lado, a corrente desenvolvida na França, com os trabalhos pioneiros de Fayol. A essa corrente chamaremos Teoria Clássica. A preocupação era aumentar a eficiência da empresa através da forma e disposição dos departamentos e das suas inter-relações estruturais. Daí a ênfase estrutura e no funcionamento da organização.

Assim, a abordagem da Teoria Clássica é uma abordagem inversa à da Administração Científica: de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as seus departamentos.



A atenção é dada para a estrutura organizacional e com os elementos da Administração, com os princípios gerais da Administração e com a departamentalização. A síntese e a visão global permitiam a melhor maneira de subdividir a empresa sob a centralização de um chefe principal. Foi uma corrente teórica e administrativamente orientada. A ênfase na estrutura é a sua principal característica.

Figura 7 - Desdobramento da Abordagem Clássica

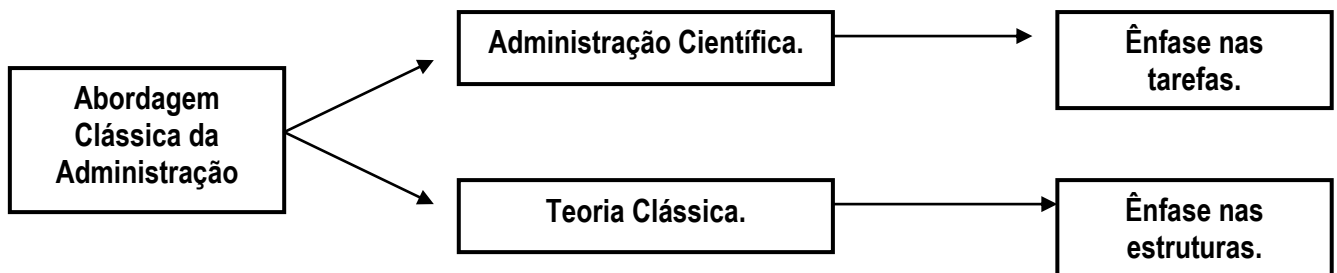
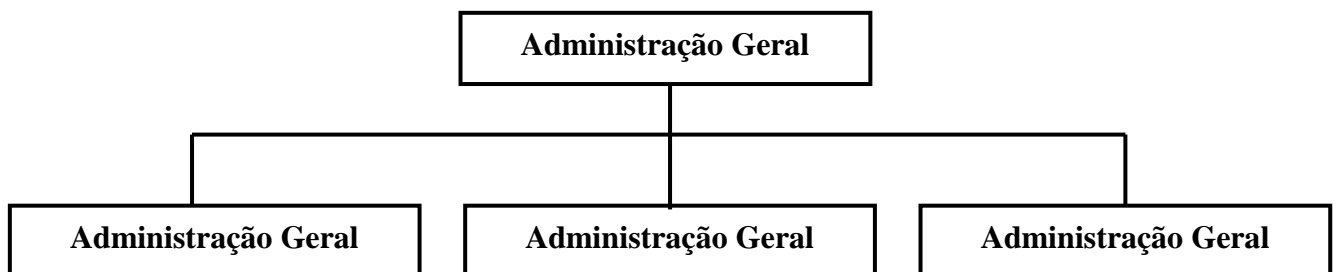


Figura 8 – Organização de acordo com Fayol



3.1 - Origens da Abordagem Clássica

Suas origens vêm da Revolução Industrial e podem ser resumidas em dois fatos importantes, a saber:

1-Os crescimentos rápidos e desorganizados das empresas, acarretando gradativa complexidade na sua administração e exigindo uma abordagem científica e mais apurada que substituísse o empirismo e a improvisação até utilizadas. O tamanho das empresas leva à substituição das teorias de caráter de alcance médio e parcial. Com a grande empresa surgem as condições iniciais para a implantação do planejamento da produção, reduzindo a improvisação.

2-Com a substituição do capitalismo liberal pelos monopólios, inicia-se nos Estados Unidos, entre 1880 e 1890, a produção em massa. No intuito de se obter o melhor rendimento dos recursos disponíveis e fazer frente à concorrência e à competição entre as empresas, surge a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, torna-se necessário evitar o desperdício e a economia da mão-de-obra. Surge a divisão de trabalho entre os que pensam e os que executam. Os primeiros determinam os padrões de produção, definem os



cargos, fixam funções, definem métodos e normas de trabalho, criando as condições econômicas e técnicas para a reestruturação das organizações.

Uma grande variedade de empresas, com tamanhos diferenciados, problemas de baixo rendimento da maquinaria utilizada, desperdício, insatisfação generalizada entre os operários, intensa concorrência, elevado volume de perdas por decisões mal formuladas etc., sugerem que os autores clássicos devam desenvolver uma Ciência da Administração, cujos princípios, em substituição às leis científicas, pudessem ser aplicados para resolver os problemas da organização.

Enquanto Taylor e outros engenheiros desenvolviam a Administração Científica nos Estados Unidos, em 1916 surgia na França, espalhando-se rapidamente pela Europa, a Teoria Clássica da Administração. Se a Administração Científica tinha ênfase na tarefa executada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. O objetivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações. Segundo a Administração Científica, essa eficiência era alcançada por meio da racionalização do trabalho do operário e na somatória das eficiências individuais. Tratava-se de uma microabordagem ao nível individual de cada operário em relação à tarefa em uma visão analítica e detalhista.

Na Teoria Clássica, partia-se de todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (como seções, departamentos etc.) ou pessoas (os executores de tarefas). A abordagem é bastante ampliada no nível da organização como um todo em relação à sua estrutura organizacional. A preocupação com a estrutura da organização como um todo constitui, sem dúvida, uma substancial ampliação do objeto de estudo da TGA. Fayol, um engenheiro francês, fundador da Teoria Clássica da Administração, partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa, inaugurando uma abordagem anatômica e estrutura que rapidamente suplantou a abordagem analítica e concreta de Taylor.

3.2 - A Obra de Fayol

Henri Fayol (1841-1925), o fundador da Teoria Clássica, vivendo as conseqüências da Revolução Industrial e, mais tarde, da Primeira Guerra Mundial. Nasceu em Constantinopla, estabelecendo-se mais tarde na França. Graduou-se em engenharia de minas pela Escola Nacional de Saint Étienne, em 1860. Trabalhou toda a sua vida em metalúrgicas de fundição e carbonífera onde fez sua carreira. *Fayol* expôs sua *Teoria de Administração* no livro *Administration Industrielle et Générale*, publicado em 1916, que o elevou à condição de um dos maiores colaboradores da teoria administrativa.

5.2.1 - As Funções da Empresa:

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

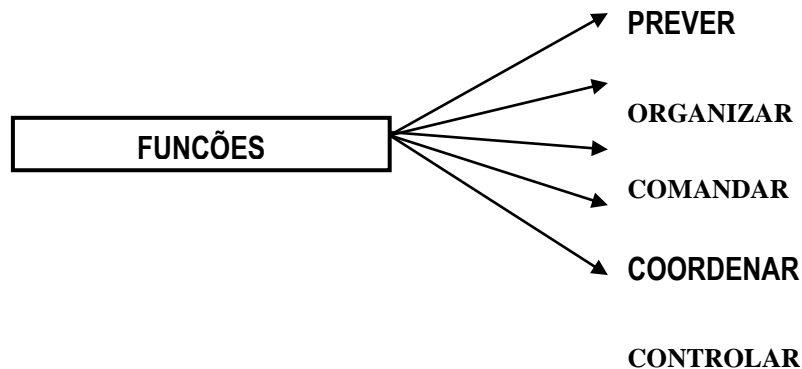
1. Funções técnicas: relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa.
2. Funções comerciais: relacionadas com a compra, venda e permutação.
3. Funções financeiras: relacionadas com a procura e gerência de capitais.
4. Funções de segurança: relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.



5. Funções contábeis: relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.

6. Funções administrativas: relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

Figura – 9 - Conceito de Administração para FAYOL



De acordo com Fayol as funções administrativas envolvem os cinco elementos da Administração:

1-prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação.

2-organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa.

3-comandar: dirigir e orientar o pessoal.

4-coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.

5-controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Estes são os elementos da Administração que constituem o chamado processo administrativo. Estão presentes no trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da empresa. Em outros termos, o diretor, o gerente, os chefes, como o supervisor - cada qual em seu nível desempenha atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais.

3.3 - Elementos da Administração

Ao definir o que é administração, Fayol implicitamente definiu os elementos que a compõem: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Esses cinco elementos constituem as chamadas funções do administrador. Cada autor clássico, seguidores de Fayol, define de modo ligeiramente diferente os elementos da administração, mas não se afastam muito da concepção de Fayol.

Luther Gulick, considerado o autor mais erudito da Teoria Clássica, propõe sete elementos da administração como as principais funções do administrador:

- a) Planejamento: é a tarefa de traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-las, a fim de atingir os objetivos da empresa.
- b) Organização: é o estabelecimento da estrutura formal de autoridade, através da qual as subdivisões de trabalho são integradas, definidas e coordenadas para o objetivo em vista.



- c) Assessoria: é a função de preparar e treinar o pessoal e manter condições favoráveis de trabalho.
- d) Direção: é a tarefa contínua de tomar decisões e incorporá-las em ordens e instruções específicas e gerais, e ainda a de funcionar como líder da empresa.
- e) Coordenação: é o dever de estabelecer relações entre várias partes do trabalho.
- f) Informação: é o esforço de manter as pessoas informadas a respeito do que acontece na empresa e que pressupõe naturalmente a existência de registros, documentação, pesquisa e inspeções.
- g) Orçamento: é a função inclusiva de tudo o que diz respeito à elaboração, execução e fiscalização orçamentárias, ou seja, o plano fiscal, a contabilidade e o controle.

3.4 - Princípios da Administração

Para os autores clássicos, o administrador deve obedecer a certas normas ou regras de comportamento, isto é, a princípios gerais que lhe permitam desempenhar bem as suas funções de *planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar*. Daí surgirem os chamados princípios gerais de administração ou simplesmente princípios de administração, desenvolvidos por quase todos os autores clássicos, como normas ou leis capazes de resolver os problemas organizacionais.

Lyndall F. Urwick foi um autor que procurou divulgar os pontos de vista dos autores clássicos de sua época. Quatro princípios de Administração foram propostos por ele:

- a) Princípios da especialização: uma pessoa deve preencher uma só função o quanto for possível, o que determina uma visão especializada do trabalho. Este princípio dá origem à organização de linha, à de staff e à funcional. A coordenação das especializações, segundo Urwick, deve ser efetuada por especialistas de staff.
- b) Princípios de autoridade: deve haver uma linha de autoridade claramente definida, conhecida e reconhecida por todos, desde o topo da organização até cada indivíduo da base.
- c) Princípio da amplitude administrativa: este princípio salienta que cada superior não deve ter mais do que certo número de subordinados. O superior não tem apenas pessoas para supervisionar, mas também e principalmente as relações entre as pessoas que supervisionar.
- d) Princípio da definição: os deveres, autoridade e responsabilidade de cada cargo e suas relações com os outros cargos devem ser definidos por escrito e comunicados a todos.

3.5 - Proporcionalidade das Funções Administrativas

Para Fayol existe uma proporcionalidade da função administrativa, isto é, ela se reparte por todos os níveis da hierarquia da empresa e não é privativa da alta cúpula. Em outros termos, a função administrativa não se concentra somente no ápice da empresa, é distribuída proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos.



3.5.1 - Diferença entre Administração e Organização

Ainda que reconhecendo o emprego da palavra Administração como sinônimo de organização, Fayol faz uma distinção entre ambas às palavras. Para ele, Administração é um todo do qual a organização é uma das partes. O conceito amplo e abrangente de Administração – como um conjunto de processos entrosados e unificados - engloba aspectos que a organização por si só não envolve, tais como os da previsão, comando e controle. A organização abrange somente o estabelecimento da estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada.

3.6 - Os 14 Princípios Gerais da Administração, segundo Fayol, são:

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

Assim, a Teoria Clássica caracteriza-se pelo seu enfoque prescritivo e normativo, e prescreve as funções do administrador e quais os princípios gerais que o administrador deve seguir na sua atividade.



3.7 - Teoria da Organização

A Teoria Clássica concebe a organização como uma estrutura de órgãos e cargos, com uma forma e disposição das partes, além do inter-relacionamento entre essas partes. Essa maneira de conceber a estrutura organizacional é influenciada pelas concepções antigas de organização (como a organização militar e eclesiástica) tradicionais, rígidas e hierarquizadas. Neste aspecto, a Teoria Clássica não se desligou do passado. Embora tenha contribuído para tirar a organização industrial do caos primitivo que enfrentava em decorrência da Revolução Industrial, a Teoria Clássica pouco avançou em termos de teoria da organização.

A estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem. A cadeia de comando - também denominado cadeia escalar - baseia-se no princípio da unidade de comando, que significa que cada empregado deve se reportar a um só superior.

Para a Teoria Clássica, a estrutura organizacional é analisada de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo para as partes (da síntese para a análise), ao contrário da abordagem da Administração Científica.

3.8 - Apreciação Crítica da Teoria Clássica

As críticas à Teoria Clássica são numerosas, e generalizadas. Todas as teorias posteriores da Administração se preocuparam em apontar falhas, distorções e omissões nessa abordagem que representou durante várias décadas o modelo para as organizações. Contudo, as Teorias Clássicas constituem a base fundamental de todas as teorias administrativas posteriores. As principais críticas à Teoria Clássica são:

1 - Abordagem Simplificada da Organização Formal

Os autores clássicos concebem a organização em termos lógicos, formais, rígidos e abstratos, sem considerar o seu conteúdo psicológico e social com a devida importância. Os autores clássicos partem do pressuposto de que a simples adoção dos princípios gerais de administração - como a divisão do trabalho, a especialização, a unidade de comando e a amplitude de controle - permitem uma organização formal da empresa capaz de proporcionar-lhe a máxima eficiência possível. Trata-se de uma abordagem extremamente simplificada da organização formal. Daí, a crítica quanto a essa visão simplória e reducionista da atividade organizacional.

2 - Ausência de Trabalhos Experimentais

Suas afirmações não se confirmam quando colocadas em experimentação. O fato de denominarem princípios a muitas das suas proposições é criticado como um procedimento presunçoso. As idéias mais importantes são catalogadas como princípios, o que provocou críticas, pois o princípio utilizado como sinônimo de lei deve, como esta, envolver um alto grau de regularidade e consistência, permitindo razoável previsão na sua aplicação, tal como



acontece nas outras ciências. Resumindo, falta comprovação científica para as afirmações dos autores clássicos.

3 - O Extremo Racionalismo na Concepção da Administração

Os autores clássicos se preocupam com a apresentação racional e lógica das suas proposições, sacrificando a clareza das suas idéias. O abstracionismo e o formalismo são criticados por levarem a análise da Administração à superficialidade, à supersimplificação e à falta de realismo. A insistência sobre a concepção da Administração com um conjunto de princípios universalmente aplicáveis provocou a denominação Escola Universalista.

4 - "Teoria da Máquina"

A Teoria Clássica recebe o nome de teoria da máquina pelo fato de considerar a organização sob o prisma do comportamento mecânico de uma máquina. A organização deve ser arranjada tal como uma máquina. Os modelos administrativos de Taylor-Fayol correspondem à divisão mecanicista do trabalho, em que o parcelamento de tarefas é a mola do sistema. Essas abordagens mecânicas, lógicas e determinísticas da organização foi o fator principal que conduziu erradamente os clássicos à busca de uma ciência da Administração.

5 - Abordagem Incompleta da Organização

A Teoria Clássica preocupou-se com a organização formal, descuidando-se da organização informal. A preocupação com a forma e a ênfase na estrutura levou a exageros. A teoria da organização formal não ignorava os problemas humanos da organização, porém não conseguiu dar um tratamento sistemático à interação entre as pessoas e os grupos informais nem aos conflitos intra-organizacionais nem ao processo decisório.

6 - Abordagem de Sistema Fechado

Da mesma forma como ocorreu na Administração Científica, a Teoria Clássica trata a organização como se ela fosse um sistema fechado, composto de poucas variáveis perfeitamente conhecidas e previsíveis e de alguns aspectos que podem ser manipulados por meio de princípios gerais e universais de Administração.

Exercícios

- 1 – Defina o que foi a abordagem clássica da administração?**
- 2 – Qual a ênfase da abordagem clássica?**
- 3 – Quais as diferenças entre a teoria clássica e científica?**
- 4 – Quais são as funções da empresa segundo Fayol?**
- 5 – Qual o conceito de administração para Fayol e quais são as funções administrativas?**
- 6 – Quais são os elementos da administração segundo Gulick?**
- 7 – Quais são os elementos da administração segundo Urwick?**
- 8 – Qual a diferença entre administração e organização?**
- 9 – Quais são os 14 princípios gerais da administração segundo Fayol?**



Exercícios de aplicação

1 – Você acha que sua empresa não oferece boas condições físicas de trabalho aos empregados. Que sugestões faria à sua chefia para melhorar/aperfeiçoar as condições de trabalho aos funcionários?

2 – Sua empresa precisa demitir alguns empregados. Que recomendações faria para tornar o processo mais justo? Que critério adotaria na escolha dos empregados a demitir? Quais os benefícios que daria em caso de demissão?

3 – Você recebe uma carta anônima afirmando que o supervisor de produção está desviando material da empresa. Como chefe dele, que medida tomaria?

4 – João é honesto, tem vinte anos de empresa, começou como operário e chegou a supervisor de produção. Não evoluiu desde então, resistindo a qualquer tipo de mudança, além de ser muito autoritário e polêmico. É pessoa conceituada na cidade e primo do prefeito local. Como demiti-lo?

5 – Você é o chefe da oficina e recebe a visita de um grupo de mecânicos seus subordinados, que vêm reclamar igualdade de direitos. Acaba de ser contratado um mecânico com salário superior ao que recebe o grupo. Como explicar isso a eles?

4 - ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

4.1 - Teorias Transitivas da Administração

Em meio à Teoria Clássica e antecipando-se, de certo modo à Teoria das Relações Humanas, surgiram autores que, apesar de defenderem alguns dos princípios clássicos, iniciaram um trabalho pioneiro de revisão, de crítica e de reformulação das bases da teoria da administração. O aparecimento desses autores, que denominaremos transitivos, teve sua origem exatamente na abordagem formal e mecanicista da Teoria Clássica. A única coisa que esses autores transitivos têm em comum é a tentativa de aplicação pioneira de certos princípios da Psicologia (como Tead e Miss Follett) ou da Sociologia (como Barnard) na teoria administrativa, até então relutante e talvez indiferente quanto à aplicação de princípios baseados nas ciências humanas.

4.1.1 - Administração e Liderança

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

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



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

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

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

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

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

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

4.1.2 - Psicologia da Organização

A psicologia administrativa, segundo Mary Follett, deve ser utilizada no sentido de reconciliar os indivíduos com a organização. A administração precisa compreender as pessoas, os grupos humanos e a comunidade na qual está situada a empresa. O objetivo básico da ação administrativa é obter a integração das pessoas e a coordenação da suas atividades.

4.1.3 - Organização como um Sistema Social

Em 1938, um executivo americano, Chester Barnard, antecipando-se à sua época, propôs-se a elaborar uma teoria da cooperação na organização formal. Para Barnard os seres humanos não atuam isoladamente e sim por interações com outros seres semelhantes. Este tipo particular de interação Barnard chama de “relações sociais”.

Todavia, as pessoas têm limitações pessoais que impedem que cada pessoa possa alcançar sozinho certos objetivos. Assim, surge a necessidade de cooperação



entre as pessoas para sobrepujar as limitações pessoais e a ação isolada de cada um: a união faz a força.

A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação é essencial para a organização. Uma organização somente existe quando:

- Há pessoas capazes de se comunicarem entre si (interação).
- Elas estão dispostas a contribuir com ação (cooperação).
- Elas cumprem um propósito comum (objetivos).

As organizações são formadas por pessoas para sobrepor suas limitações individuais. Com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade individual mas a habilidade de trabalhar eficazmente com os outros.

4.1.4 - Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas (também denominada Escola Humanística da Administração) surgiu nos Estados Unidos como consequência imediata das conclusões obtidas na Experiência de Hawthorne, desenvolvida pelo Australiano George Elton Mayo, diplomado em Lógica, Filosofia e Medicina.. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração.

4.1.5 - Origens da Teoria das Relações Humanas

As principais origens da Teoria das Relações Humanas são as seguintes:

A) A necessidade de humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. Nesse sentido revelou-se um movimento tipicamente americano e voltado para uma democratização dos conceitos administrativos.

B) O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, bem como a sua crescente influência intelectual e suas primeiras tentativas de aplicação à organização industrial. As ciências humanas, gradativamente, passaram a demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.

C) As conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, pondo em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração.

4.1.6 - A Experiência de Hawthorne

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência em uma fábrica da Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de *Hawthorne*, cuja finalidade também era a de determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida com base na produção. Essa experiência se tornaria famosa, foi coordenada por *Elton Mayo*, e logo se estendeu também ao estudo da fadiga, dos acidentes no trabalho, da rotatividade do pessoal (turnover) e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados.



1. Primeira Fase da Experiência de Hawthorne.

Na primeira fase da experiência, dois grupos de operários que faziam o mesmo trabalho, em condições idênticas, foram escolhidos para experiência: um grupo de observação trabalhou sob intensidade de luz variável, enquanto o grupo de controle trabalhou sob intensidade constante. Pretendia-se conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários. Todavia, os observadores não encontraram uma relação direta entre ambas as variáveis. Verificaram, desapontados, a existência de outras variáveis, difíceis de ser isoladas.

2. Segunda Fase da Experiência de Hawthorne.

Na segunda fase foram selecionadas seis empregadas de nível médio – nem novatas, nem peritas – para constituírem o grupo experimental: cinco moças montavam os relés, enquanto a sexta fornecia as peças necessárias para manter o trabalho contínuo. As moças foram convidadas para participar na pesquisa e completamente esclarecidas quanto aos objetivos desta: determinar o efeito de certas mudanças nas condições de trabalho (períodos de descanso, lanches, redução do horário de trabalho etc).

Conclusões sobre a experiência:

- a) As moças alegavam gostar de trabalhar na sala de provas, porque era divertido e a supervisão branda lhes permitia trabalhar com mais liberdade em menor ansiedade;
- b) Havia um ambiente amistoso e sem pressões, no qual a conversa era permitida, aumentando a satisfação no trabalho;
- c) Não havia temor ao supervisor apesar de terem maior supervisão na sala de provas do que no departamento;
- d) Houve um desenvolvimento social experimental, tornaram-se uma equipe;
- e) O grupo desenvolveu liderança e objetivos comuns.

3. Terceira Fase da Experiência de Hawthorne.

Preocupados com a diferença de atitudes entre as moças do grupo experimental e as do grupo de controle, os pesquisadores aos poucos foram afastando-se do interesse inicial de verificar as melhores condições físicas de trabalho e passaram a fixar definitivamente ao estudo das relações humanas no trabalho. Assim iniciou-se o Programa de Entrevistas. Esse programa compreendia entrevistar os empregados para obtenção de maiores conhecimentos sobre suas atitudes e sentimentos, ouvir suas opiniões quanto ao seu trabalho e quanto ao tratamento que recebiam, bem como ouvir sugestões que pudessem ser aproveitadas no treinamento dos supervisores. O programa de entrevistas revelou a existência de uma organização informal dos operários, a fim de estes se protegerem contra aquilo que consideravam ameaças da administração contra se bem-estar.

4. Quarta Fase da Experiência de Hawthorne.

Escolheu-se um grupo experimental para montagem de terminais para estações telefônicas, que passou a trabalhar em uma sala especial com idênticas condições de trabalho do departamento.

O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo, havendo um salário-hora com base em inúmeros fatores e um salário-mínimo horário, para o caso de



interrupções na produção. Os salários somente podiam ser elevados se a produção total aumentasse.

Assim que se familiarizou com o grupo experimental, o observador pôde constatar que os operários dentro da sala usavam de uma porção de artimanhas: logo que os operários montavam o que julgavam ser a sua produção normal, reduziam seu ritmo de trabalho. Relatavam a sua produção de tal forma que a produção em excesso de um dia pudesse ser somente acusada num dia deficitário, como também solicitavam pagamento por excesso de produção.

5. Conclusões da Experiência de Hawthorne.

Dentre as principais conclusões temos as seguintes:

- a) Nível de produção é resultante da integração social – verificou-se que o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado, mas por normas sociais e expectativas que o envolvem.
- b) Comportamento social dos empregados – permitiu verificar que o comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo.
- c) As recompensas e sanções sociais: o Homem Social – constatou-se que os operários que produziam muito acima ou muito abaixo da norma socialmente determinada perderam a afeição e o respeito dos colegas. O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais.
- d) Grupos informais – a empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa.
- e) As relações humanas – cada indivíduo é uma personalidade altamente diferenciada que influi no comportamento e atitudes dos outros com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente influenciado pelos outros.
- f) A importância do conteúdo do cargo – a maior especialização (e portanto a maior fragmentação) do trabalho não é uma forma mais eficiente de divisão do trabalho.

4.2 - A Civilização Industrializada e o Homem

A Teoria das Relações Humanas preocupou-se intensamente com o esmagamento do homem pelo impetuoso desenvolvimento da civilização industrializada. Elton Mayo dedicou-se a estudar os problemas humanos, sociais e políticos decorrentes de uma civilização baseada quase exclusivamente na industrialização e na tecnologia.

Mayo salienta que, enquanto a eficiência material aumentou poderosamente nos últimos duzentos anos, a capacidade humana para o trabalho coletivo não manteve o mesmo ritmo de desenvolvimento. Observações nas comunidades mais simples demonstraram que o progresso industrial foi acompanhado por um profundo desgaste do sentimento espontâneo de cooperação.

Com base na experiência de Hawthorne, Mayo passa a defender os seguintes pontos de vista:



1. O trabalho é uma atividade tipicamente grupal – o nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos salariais e materiais de produção.
2. O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social – as mudanças tecnológicas tendem a romper os laços informais de camaradagem e de amizade no trabalho.
3. A tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar, dotada de chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo o pessoal.
4. A pessoa é motivada essencialmente pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecida”, de receber adequada comunicação – a organização eficiente é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador não forem devidamente cobertas, localizadas e satisfeitas.
5. A civilização industrializada traz como conseqüência a desintegração dos grupos primários da sociedade, como a família, os grupos informais e a religião, enquanto a fábrica surgirá como uma nova unidade social que proporcionará um novo lar, um local de compreensão e de segurança emocional para os indivíduos.

4.3 - Funções Básicas da Organização Industrial

A organização industrial é composta de uma organização técnica (prédios, máquinas, equipamentos, produtos ou serviços produzidos, matérias-primas etc.) e de uma organização humana (ou organização social). A organização humana da fábrica tem por base os indivíduos, porém, é mais do que simplesmente a soma dos indivíduos, pois a integração diária e constante desses indivíduos no trabalho origina em elemento comum que é a organização social da fábrica.

A organização técnica e a organização humana, a organização formal e a organização informal são subsistemas interligados e interdependentes. Qualquer modificação em algum deles provoca modificações nos demais. Esses subsistemas são concebidos como permanecendo num estado de equilíbrio, no qual uma modificação em alguma parte provoca reação das demais a fim de restabelecer uma condição de equilíbrio preexistente, anterior aquela modificação.

4.4 - Comparação entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas.

Teoria Clássica

- Trata a organização como uma máquina.
- Enfatiza as tarefas ou a tecnologia.
- Inspirada em sistemas de engenharia.
- Autoridade centralizada.
- Linhas claras de autoridade.
- Especialização e competência técnica.
- Acentuada divisão do trabalho.
- Confiança nas regras e nos regulamentos
- Clara separação entre linha e staff.

Teoria das Relações Humanas

- Trata a organização como grupo de pessoas.
- Enfatiza as pessoas.
- Inspirada em sistemas de psicologia.
- Delegação plena de autoridade.
- Autonomia do empregado.
- Confiança e abertura.
- Ênfase nas relações humanas entre as pessoas.
- Confiança nas pessoas.
- Dinâmica grupal e interpessoal.

4.4.1 - Decorrências da Teoria das Relações Humanas

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicações,



organização informais, dinâmicas de grupo etc. Os antigos conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais da Administração etc, passam a ser duramente contestados.

Com a Teoria das Relações Humanas, surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social:

1. Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho é uma consequência de muitos fatores motivacionais.
2. As pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações primárias nos grupos com os quais interagem.
3. O comportamento dos grupos pode ser influenciado por um adequado estilo de supervisão e liderança.
4. As normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.

4.5 - Influência da Motivação Humana

A teoria da motivação procura explicar os porquês do comportamento das pessoas. Com a Teoria das Relações Humanas, passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas.

4.6 - Teoria da Motivação de Maslow

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

Deu o nome de necessidades fundamentais. Tais necessidades são baseadas em dois agrupamentos: deficiência e crescimento. As necessidades de deficiência são as fisiológicas, as de segurança, de afeto e as de estima, enquanto que as necessidades de crescimento são àquelas relacionadas ao autodesenvolvimento e auto-realização dos seres humanos.





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

4.6.1 - Ciclo Motivacional

A partir da Teoria das Relações Humanas, todo o acervo de teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a ser aplicado na empresa. Verificou-se que todo comportamento humano é motivado. Que a motivação, no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais determinadas necessidades. Daí o conceito de ciclo motivacional.

4.6.2 - Frustração e Compensação

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

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

4.6.3 - O Moral e A Atitude

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

4.6.4 – Liderança

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa reconhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

4.6.5 - Comunicação

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

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

a) Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas.



b) Proporcionar as atitudes necessárias que promovam motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

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

4.6 - Organização Informal

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

4.7 - Dinâmica de Grupo

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

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

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

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

4.8 - As Características dos Grupos

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

Cabe ao administrador, em todos os níveis de supervisão, aprender a influenciar e a orientar o sentido das relações entre os indivíduos na empresa e propiciar um clima positivo e favorável às boas relações humanas, para que a empresa possa realizar as suas funções



principais. Um programa de relações humanas tem por objetivo fomentar a cooperação eficaz entre todos os membros de uma comunidade de trabalho.

4.9 - Apreciação Crítica da Teoria das Relações Humanas

- a) Oposição cerrada à Teoria Clássica: os fatores considerados como decisivos e cruciais por uma escola mal eram focalizados pela outra, e as variáveis que uma considerava centrais eram quase ignoradas pela outra.
- b) Concepção ingênua e romântica do operário: os autores imaginavam um trabalhador feliz, produtivo e integrado no ambiente de trabalho. Contudo, essa imagem nem sempre foi confirmada por pesquisas posteriores, que descobriram trabalhadores felizes e improdutivos, bem como infelizes e produtivos, descaracterizando a correlação entre satisfação e produtividade.
- c) Limitação do campo experimental: o grupo de Elton Mayo limitou-se ao mesmo ambiente restrito de pesquisa da Administração Científica: a fábrica. Deixaram de verificar outros tipos de organizações (como bancos, hospitais, universidades etc.), o que reduz a aplicabilidade das suas teorias e conclusões.
- d) Parcialidade nas conclusões: se a Teoria Clássica restringiu-se apenas à organização formal, abrangendo um pequeno número de variáveis para explicar seus pontos de vista, a Teoria das Relações Humanas também se mostra parcial, restringindo-se apenas à organização informal.
- e) Enfoque manipulativo das Relações Humanas: essa teoria tem sido criticada pelo fato de desenvolver uma sutil estratégia de enganar os operários e fazê-los trabalhar e exigir menos. Essa estratégia manipulativa visava modificar o comportamento do empregado em favor dos objetivos da Administração.

Exercícios de aplicação

- 1 – O que foi a teoria das relações humanas?
- 2 – O que é administração para Tead?
- 3 – O que é um administrador segundo Tead?
- 4 – O que é liderança segundo Tead?
- 5 – O que a administração democrática garante?
- 6 – Quais são os objetivos que geralmente a organização pretende alcançar de acordo Tead?
- 7 – Qual a função da psicologia na administração?
- 8 – O que é organização como um sistema social?
- 9 – Quando existe organização?
- 10 – Qual é a origem da teoria das relações humanas?
- 11 – O que foi a experiência de Hawthorne, e defina cada uma de suas fases?
- 12 – Quais os pontos que Mayo passa a defender após a experiência de Hawthorne?
- 13 – Quais são as funções básicas da organização industrial?
- 14 – Compare e diferencie a teoria clássica e relações humanas?
- 15 – Defina o homem social?
- 16 – O que foi a teoria da motivação de Maslow e explique cada uma das características da pirâmide?
- 17 – O que é ciclo motivacional?
- 18 – Defina frustração e compensação?
- 19 - Defina moral e atitude?



- 20 – Defina liderança?
- 21 – Qual o propósito da comunicação?
- 22 – O que é organização informal?
- 23 - O que é dinâmica de grupo?

Exercícios de aplicação

- 1 – Em sua opinião, para liderar um grupo, quais requisitos uma pessoa deve preencher?
- 2 – Sua empresa vai lançar um programa de motivação dirigido aos funcionários. O que deverá constar nesse programa?
- 3 – Como você comunicaria às pessoas que concorrem a uma mesma promoção quem foi o candidato escolhido?
- 4 – Em sua opinião, quais as qualidades mais apreciadas em um empregado?
- 5 – Você tem um cargo vago de supervisor de distribuição. Três são os candidatos. Joaquim é seguramente, o mais capaz, mas é o mais jovem na empresa. Pedro é bom candidato, tem tempo de casa, mas os clientes reclamam dele. Manoel não é qualificado para o serviço, mas é sobrinho do gerente. Quem você promoveria? Por Quê?

- 6 – A rede de supermercados Magos tem lojas no Rio e em Goiânia, sendo as compras centralizadas na unidade do Rio. Sua empresa é um dos fornecedores do supermercado e o vendedor de Goiânia está reclamando, alegando que outros é que estão faturando sobre suas vendas, no caso, o vendedor do Rio. Como agir neste caso?

- 7 – A Castelo LTDA, tem verificado problemas com cheques pré-datados na loja. A gerência da loja pode tomar as seguintes providências:
 - A – Tomar a decisão e comunicar;
 - B - Decidir sem consultar o grupo, mas destacar os pontos favoráveis;
 - C – Apresentar sua decisão e questionar;
 - D – esboçar uma solução sujeita a modificações;
 - E – Apresentar o problema, pedir sugestões e tomar a decisão; e
 - F – Definir os limites e pedir que o grupo tome uma decisão.

Escolha a melhor alternativa e justifique o motivo da escolha por escrito.

5 - ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

5.1 Teoria Neoclássica

O termo Teoria Neoclássica é, na verdade, um tanto quanto exagerado. Os autores aqui abordados (Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, William Newman, Ralph C. Davis, Louis Allen), muito embora não apresentem pontos de vista divergentes, também não se preocupam em se alinhar dentro de uma orientação comum.

5.2 - Características Principais da Teoria Neoclássica

As principais características básicas da Teoria Neoclássica são as seguintes:

- 1. Ênfase na prática da administração – os autores neoclássicos procuram desenvolver os conceitos de forma prática e utilizável, visando principalmente à



ação administrativa. A teoria somente tem valor quando operacionalizada na prática, enfatizando os aspectos instrumentais da Administração.

2. Reafirmação dos postulados clássicos – a estrutura de organização do tipo linear, funcional e linha-staff, as relações de linha e assessoria, o problema da autoridade e responsabilidade, a departamentalização, e todos os conceitos clássicos são realinhados dentro da nova abordagem neoclássica.
3. Ênfase nos princípios gerais de administração – os neoclássicos preocupam-se em estabelecer normas de comportamento administrativo. Os princípios da Administração que os clássicos utilizavam como “leis” científicas são retomadas pelos neoclássicos como critérios mais ou menos elásticos para a busca de soluções administrativas práticas.
4. Ênfase nos objetivos e nos resultados – toda organização existe não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados. É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada.
5. O Eclétismo da Teoria Neoclássica – embora se baseiem profundamente na Teoria Clássica, os autores neoclássicos são amplamente ecléticos, absorvendo conteúdo de quase todas as outras teorias administrativas.

5.3 - Princípios Básicos da Organização

Os autores neoclássicos dão algumas pinceladas adicionais no conceito de organização formal. Sob este ponto de vista, a organização consiste em um conjunto de posições funcionais e hierárquicas, conjunto este orientado para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços.

5.3.1 - Funções do Administrador

A Teoria Neoclássica é também denominada escola operacional devido à ênfase nas funções do administrador, isto é, no processo administrativo.

Basicamente, a escola operacional visualiza a administração como a aplicação de princípios e de funções para alcançar objetivos. Essa abordagem é sistematicamente defendida por todos os autores neoclássicos: cada uma das funções deve atender a determinados princípios de aplicação e utilização.

Para a Teoria Neoclássica, as funções do administrador correspondem aos elementos da Administração que Fayol definiu no seu tempo, mas com uma roupagem atualizada.

O processo administrativo segundo cada autor neoclássico:

Fayol	Urwick	Gulick	Koontz	Newman	Dale
Prever	Amplitude Adm	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Definição	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar	Autoridade	Administração	Designação	Liderança	Direção
Coordenar	Especialização	de pessoal	de pessoal	Controle	Controle
Controlar		Direção ou Comando Coordenação Informação Orçamento	Direção Controle		



De um modo geral, aceita-se hoje o planejamento, organização, direção e controle como as funções básicas do Administrador. O desempenho dessas quatro funções básicas constitui o chamado processo administrativo.

O processo administrativo:

Planejamento – Definir a missão; Formular os objetivos; Definir os planos para alcançá-los; Programar as atividades.

Organização – Dividir o trabalho; Designar as atividades; Agrupar as atividades em órgãos e cargos; Alocar os recursos; Definir autoridade e responsabilidade.

Direção – Designar as pessoas; Coordenar os esforços; Comunicar; Motivar; Liderar; Orientar.

Controle – Definir padrões; Monitorar o desempenho; Avaliar o desempenho; Ação corretiva.

5.3.3 - Processo Administrativo

Processo é qualquer fenômeno que apresente mudança contínua no tempo ou qualquer operação ou trabalho contínuo. O conceito de processo implica que os acontecimentos e as relações sejam dinâmicos, em evolução, sempre em mudança, contínuos. O processo não é algo parado ou estático. Pelo contrário: é móvel, não tem um começo, nem fim, nem seqüência fixa de eventos. Os elementos do processo agem uns sobre os outros; cada qual afeta todos os demais. As várias funções do administrador formam o processo administrativo. Planejamento, organização, direção e controle, por exemplo, considerados separadamente, constituem as funções administrativas, vejamos:

Planejamento →	Organização →	Direção →	Controle
Decisão sobre Os objetivos. Definição de Planos para Alcançá-los. Programação De atividades.	Recursos e atividades para atingir os objetivos: órgãos e cargos. Atribuição de autoridade e Responsabilidade.	Preenchimento dos cargos. Comunicação, liderança, e motivação do pessoal. Direção para Os objetivos.	Definição de padrões para medir desempenho, corrigir desvios ou divergências e garantir que o planejamento seja realizado.

5.4 - Administração Por Objetivos (APO)

A Administração por Objetivos ou administração por resultados, constitui um modelo administrativo bastante difundido e plenamente identificado com espírito pragmático e democrático da Teoria Neoclássica. Seu aparecimento é recente: em 1954, *Peter F. Drucker* publicou o livro *The Practice of Management* (Prática da Administração nas Empresas), no qual caracterizou pela primeira vez a Administração por Objetivos, sendo considerado o criador da APO. Drucker nasceu na Áustria, em 1909. Embora ele tenha uma forte contribuição para a Administração, ele era formado em Direito. Um dos seus grandes méritos foi incentivar o planejamento nas organizações para reduzir as incertezas.

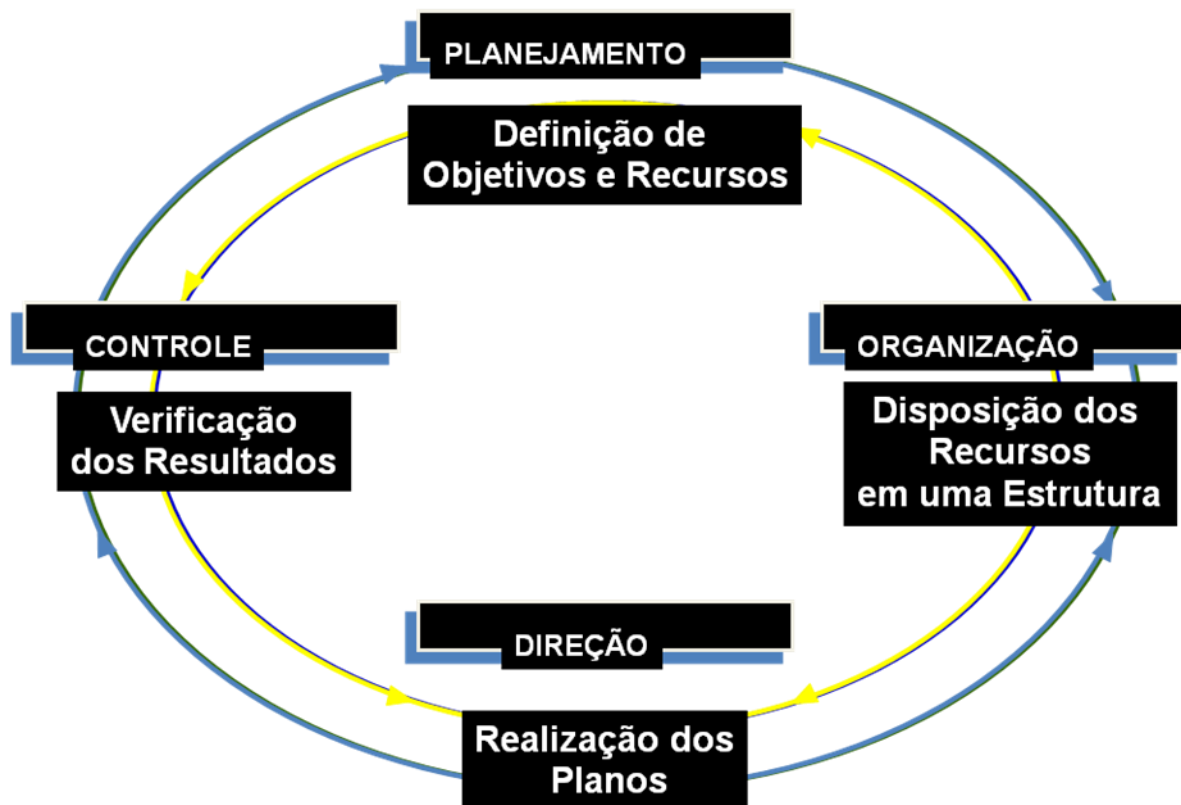
APO surgiu, quando a empresa privada norte-americana estava sofrendo pressões acentuadas, como método de avaliação e controle sobre o desempenho de áreas e organizações



em crescimento rápido. Inicialmente constituiu-se um critério financeiro de avaliação e controle. Como critério financeiro foi válido, mas na abordagem global da empresa resultou em uma deformação profissional, pois os critérios de lucro ou de custo não são suficientes para explicar a organização social e humana.

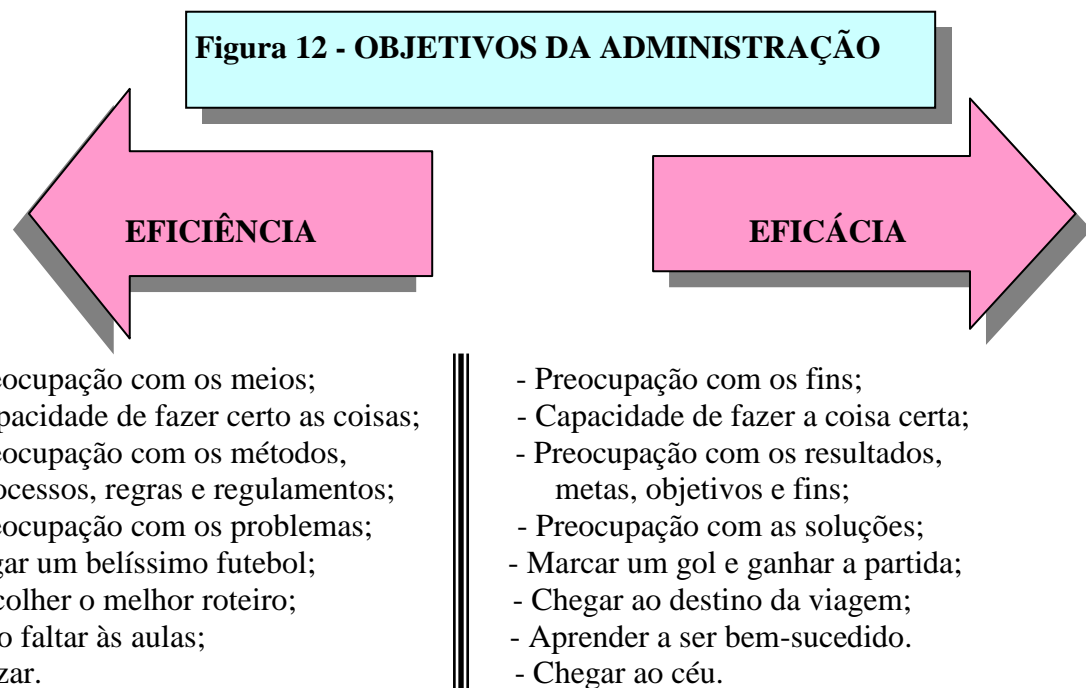
APO é uma técnica de direção de esforços por meio do planejamento e controle administrativo, fundamentada no princípio de que, para atingir resultados, a organização precisa antes definir em que negócio está atuando e aonde pretende chegar.

Figura 11 - O processo administrativo



5.5 - Objetivo da Administração

Proporcionar eficiência e eficácia às empresas. A eficiência refere-se aos meios: métodos, processos, regras e regulamentos sobre como as coisas devem ser feitas na empresa, a fim de que os recursos sejam adequadamente utilizados. A eficácia refere-se aos fins: objetivos e resultados a serem alcançados pela empresa.



Qual é o ideal?

- Tanto a eficiência como as eficácias são importantes.
- De nada vale a eficiência (fazer bem) se a eficácia (alcançar os objetivos e obter resultados) não for alcançada.

5.6 - Críticas a abordagem neoclássica

APO teve um período de apogeu e acabou caindo no descrédito devido a três exageros:

- 1 – excesso de regulamentos e de papelório. A APO tornou-se muito burocratizada nas grandes organizações.
- 2 – autocracia e imposição. A APO tornou-se o sinônimo de chefes autocratas e que impõem objetivos organizacionais exagerados aos subordinados
- 3 – motivação negativa. Os objetivos exagerados impostos autocraticamente acabam por gerar tensões e angustias nos subordinados, ao invés de motivá-los para o alcance de metas e resultados.

Rebatendo as críticas quanto à sua má utilização, alguns autores defendem que os padrões de supervisão, quando desenvolvidos por meio da APO, são sempre melhores. A abordagem da APO oferece ao subordinado um trabalho com limites claramente definidos, que podem ser aplicados de acordo com o desempenho e a confiabilidade. Em boas mãos e dependendo do tipo de organização, a APO pode levar a empresa a uma *eficácia* sem precedentes.

Exercícios de aplicação

- 1 – Defina a abordagem neoclássica?
- 2 – Quais as principais características da abordagem neoclássica?
- 3 – Quais são os princípios fundamentais da organização formal?



- 4 – Quais são as funções do administrador na teoria neoclássica?
- 5 – Defina planejamento, organização, direção e controle?
- 6 – Quais são as origens da APO?
- 7 – Quais são as características da APO?
- 8 – Qual o objetivo da administração na APO?
- 9 – Defina e diferencie eficiência e eficácia?
- 10 – O que fez com que a APO caísse em desuso?
- 11 – Quais são as críticas relacionadas a APO?

Exercícios de aplicação

1 – Que sugestões você daria para diminuir os custos na empresa ao qual trabalha?

2 – Sua empresa já existe há muito tempo e está preocupada em melhorar o relacionamento com a comunidade. Qual sugestão você daria?

3 – Estradas esburacadas, portos caros e lentos, burocracia exagerada, muitos encargos, é o chamado “Custo Brasil”. De que forma isso atrapalha a produtividade e lucratividade das empresas?

4 – Dois diretores discutem a respeito de redução de despesas e maior rentabilidade. Caso a alternativa para a empresa seja reduzir custos em curto prazo, o que você faria? Se a alternativa fosse obter rentabilidade em curto prazo, o que você faria? Quais atividades devem ser destacadas por não trazerem benefícios para a empresa? Quais medidas você adotaria para evitar corte de pessoal?

5 – Você foi escolhido para chefiar o departamento de crédito. Por qual das alternativas iniciaria seu trabalho?

- A – Junto à direção;
- B – junto aos demais departamentos;
- C – Com os funcionários do departamento;
- D – Com os clientes em geral; e
- E Com o mercado. Justifique a sua escolha.

6 - Dois gerentes de banco conversam. Um deles pergunta: “O que você de um programa para reduzir os custos internos da agência”? Pensei também em citar um serviço especial para atrair clientes grandes. Você acha que devo fazer o programa de redução de custos sem pedir a Matriz? Comente e justifique sua resposta.

6 - TEORIA DA BUROCRACIA

Um dos traços marcantes das sociedades modernas é o seu caráter burocrático e limitado. Apesar de a burocracia ter sido criada para normalizar e legalizar procedimentos de ordem administrativa, os sucessivos desdobramentos e desvirtuamentos de suas atribuições vieram a comprometer esses propósitos. Temos hoje uma máquina burocrática lenta e ineficiente, que não se presta ao atendimento nem sequer da mais banal das necessidades de um cidadão. Mas já foi diferente.



A abordagem clássica do pensamento administrativo de Taylor e Fayol, com sua visão comportamental do ambiente organizacional, não atentou ao aspecto burocrático das empresas como extensão da sociedade. A Escola da Burocracia vem assim preencher esta lacuna.

6.1 - Origens da Teoria da Burocracia

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

- Tanto a Teoria Clássica como a Teoria das Relações Humanas, mesmo sendo oponentes e contraditórias, revelam dois pontos de vista extremistas e incompletos sobre a organização, gerando a necessidade de um enfoque mais amplo e completo, tanto da estrutura como dos participantes da organização.

- Necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros participantes, e aplicável a fábrica e também a todas as formas de organização humana.

- O crescente tamanho e complexidade das empresas passaram a exigir modelos organizacionais mais bem definidos.

- Tanto a Teoria Clássica como a Teoria das Relações Humanas mostraram-se insuficientes para responder à nova situação, que se tornava mais complexa.

- A Sociologia da Burocracia propôs um modelo de organização e os administradores não tardaram em tentar aplicá-lo na prática em suas empresas. A partir daí, surge a Teoria da Burocracia na Administração.

A burocracia traz uma maneira racional de organizar pessoas e atividades em busca de seus objetivos. Podemos denomina – lá assim: **bu**ro = **escritório** **cracia** = **poder**, ou seja, **“Poder da Administração”**.

A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.

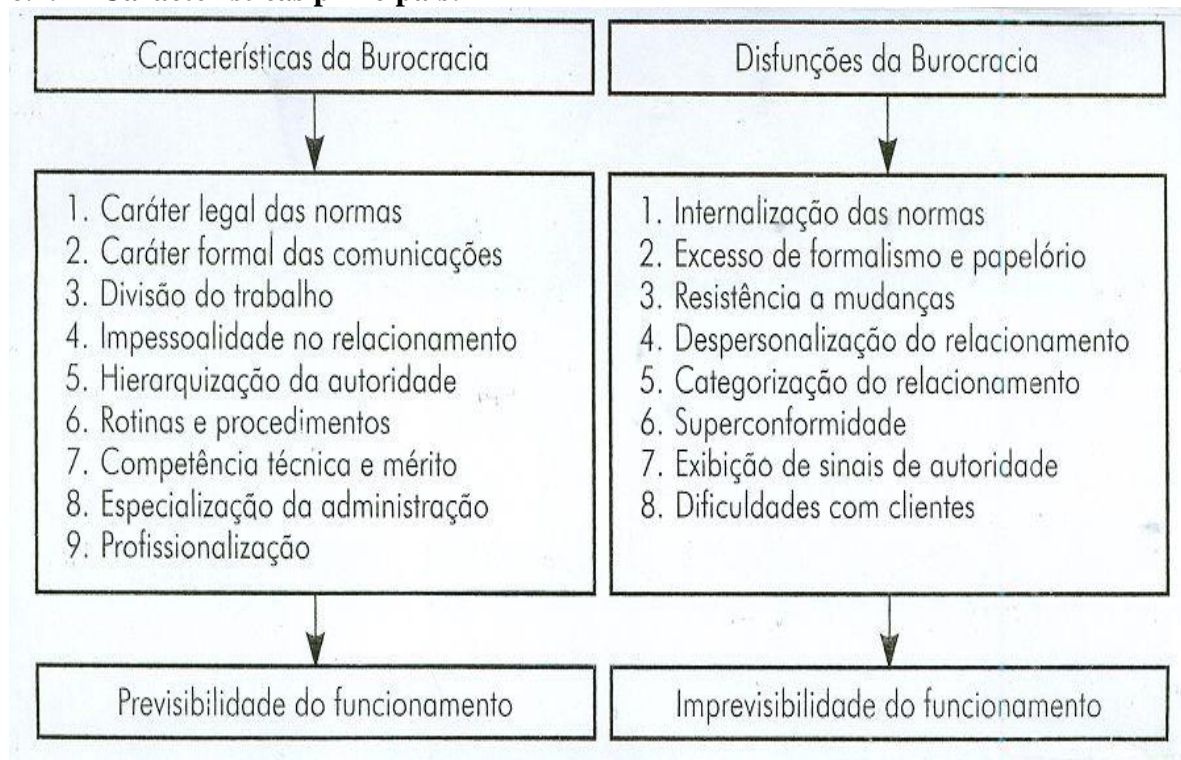
Com o aparecimento das burocracias, seu crescimento e proliferação, a teoria administrativa ganhou uma nova dimensão através da abordagem estruturalista: além do enfoque intra-organizacional, surgiu o enfoque interorganizacional. A visão estreita e limitada aos aspectos internos da organização passou a ser ampliada e substituída por uma visão mais ampla, envolvendo a organização e suas relações com outras organizações dentro de uma sociedade maior. A partir daqui, a abordagem estruturalista se impõe definitivamente sobre a Abordagem Clássica e a Abordagem das Relações Humanas.

6.2 - Características da Burocracia, segundo Weber

Max Weber, sociólogo Alemão nascido em 1864, falecido em 1920, definiu a burocracia como a organização eficiente por excelência, e para conseguir essa eficiência, precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.



6.2.1 - Características principais:



1 - Caráter legal das normas e regulamentos – a burocracia é uma organização baseada em uma espécie de legislação própria que define antecipadamente como a organização deverá funcionar.

2 - Caracteres formal das comunicações – todas as ações e procedimentos são feitos por escrito para proporcionar comprovação e documentação adequadas.

3 - Caráter racional e divisão do trabalho – há uma divisão da sistemática do trabalho, do direito e do poder, estabelecendo as atribuições de cada participante, os meios de obrigatoriedade e as condições necessárias.

4 - Impessoalidade nas relações – a distribuição de atividades é feita em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas.

5 - Hierarquia da autoridade – todos os cargos estão dispostos em graduações hierárquicas que encerram determinados privilégios e obrigações, definidos por meio de regras específicas.

6 - Rotinas e procedimentos standardizados – a burocracia é uma organização que fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo, cujas atividades devem ser executadas de acordo com as rotinas e procedimentos fixados por elas.

7 - Competência técnica e meritocracia – a admissão, a transferência e a promoção dos funcionários são baseadas em critérios de avaliação e de classificação e não em critérios particulares e arbitrários.

8 - Especialização da Administração – o dirigente não é necessariamente o dono do negócio ou um grande acionista da organização, mas um profissional especializado na sua administração.

9 - Profissionalização dos participantes – cada funcionário da burocracia é um profissional, pois o administrador profissional tende a controlar cada vez mais completamente as burocracias.



10 - Completa previsibilidade do funcionamento – tudo na burocracia é estabelecido no sentido de prever antecipadamente todas as ocorrências e rotinizar sua execução, para que nenhuma eficiência do sistema seja plenamente alcançada.

6.3 – Críticas sobre a Teoria Burocrática

O excessivo racionalismo da burocracia: a organização burocrática é super-racionalizada e entendem as pessoas como membros que seguem regras e procedimentos num sentido mecânico e não como criaturas sociais que interagem entre si e com o meio.

Organização administrada com a racionalização seus respectivos funcionários, seguidores de regras, sem idéias contrárias. A maioria das empresas que optam por ser burocráticas, na verdade são empresas que tem dificuldade para se adaptar as mudanças.

- 1 – Defina o que é burocracia e quem foi seu idealizador?**
- 2 - O que fez com que a abordagem burocrática se desenvolvesse dentro da administração?**
- 3 – Qual a dimensão alcançada por meio da teoria burocrática?**
- 4 – Quais as principais características da burocracia segundo Weber?**
- 5 - Quais são as críticas a teoria burocrática?**

Exercícios de aplicação

- 1 – Seu chefe reúne-se com você e explica que a empresa está pedindo sugestões para reduzir custos, e ele deseja sua opinião. Quais sugestões você daria?**
- 2 – Quais os prejuízos que a burocracia pode causar em uma empresa?**
- 3 – Sua empresa vai lançar um programa de redução de procedimentos burocratizantes. Cite algumas medidas que poderiam contribuir para isso?**
- 4 – A constituição brasileira de 1988 tem mais de 500 itens, sendo muito detalhista. Muitos países têm constituição de apenas uma folha. Você acha que é o número de regras que ajuda a administrar bem um país? Uma empresa bem administrada requer grande número de regras?**
- 5 – Pedro é supervisor de produção e saiu de férias; apressado, esqueceu de programar a dedetização do setor de produção, que era bimestral e deveria ocorrer durante suas férias. As moscas aumentaram, o produto acabou contaminado e a empresa foi citada nos jornais. João, gerente da fábrica de chefe de Pedro, foi chamado para dar explicações e culpou Pedro, que foi demitido. O que você acha desta decisão?**

7 - TEORIA ESTRUTURALISTA

Estruturalismo é a teoria que se preocupa com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são suas características básicas.



Ao final da década de 1950, a Teoria das Relações Humanas entrou em declínio. A oposição entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas criou um impasse dentro da Administração que mesmo a Teoria da Burocracia não teve condições de ultrapassar.

A Teoria Estruturalista veio representar um verdadeiro desdobramento da Teoria da Burocracia e uma leve aproximação em direção à Teoria das Relações Humanas. Representa também uma visão extremamente crítica da organização formal.

De um modo geral, as origens da Teoria Estruturalista na Administração foram as seguintes:

1. A oposição surgida entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas – incompatíveis entre si – tornou necessária uma posição mais ampla e mais compreensiva, que abrangesse os aspectos que, considerados por uma, eram omitidos pela outra.

2. A necessidade de se visualizar a “organização como uma unidade social e complexa, onde interagem muitos grupos sociais” que compartilham com alguns dos objetivos da organização, mas que podem incompatibilizar com outros.

3. A influência do estruturalismo nas ciências sociais e a repercussão destas no estudo das organizações sociais.

4. Novo conceito de estrutura – estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos e que subsiste inalterado seja na mudança, seja na diversidade de conteúdos, ou seja, a estrutura se mantém mesmo com a alteração de um dos elementos ou relações.

Com o estruturalismo ocorreu a preocupação exclusiva com as “estruturas”, em prejuízo de outros modos, para se compreender a realidade. Estruturalismo é um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição.

7.1 - A Sociedade de Organizações

As organizações constituem a forma dominante de instituição em nossa sociedade: são as manifestações de uma sociedade altamente especializadas e interdependentes, que se caracteriza por um crescente padrão de vida. As organizações permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem a atenção, tempo e energia de numerosas pessoas.

As organizações formais por excelência são as burocracias. Daí o fato de a Teoria Estruturalista ter como principais expoentes figuras que se iniciaram com a Teoria da Burocracia.

Uma organização tem um objetivo, uma meta, e para que este seja alcançado com mais eficiência, é necessário que haja uma relação estável entre as pessoas, sendo estas relações sociais estáveis criadas deliberadamente, para atingir determinado fim. Existe um tipo específico de organização, as chamadas organizações formais.

Dentre as organizações formais existem as chamadas organizações complexas. Devido ao seu grande tamanho ou à natureza complicada das operações (como os hospitais e universidades), sua estrutura e processo apresentam alto grau de complexidade. A convergência dos esforços entre as partes componentes (departamentos, seções) é dificultada por fatores como a diferenciação das características pessoais e ao enorme tamanho da organização.



Para os estruturalistas, a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações, das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer. Essas organizações são altamente diferenciadas e requerem das suas participantes determinadas características de personalidade. Essas características permitem a participação simultânea das pessoas em várias organizações, nas quais os papéis desempenhados variam, podendo até chegar à inversão.

As organizações, de acordo com Amitai Etzioni, Sociólogo Alemão, destaca que as organizações sofreram um longo e penoso processo de desenvolvimento, através de quatro etapas:

1. Etapa da natureza: é a etapa inicial, onde os elementos da natureza constituíam a base única de subsistência da humanidade. O papel do capital e do trabalho é irrelevante nesta etapa da história da civilização.
2. Etapa do trabalho: os elementos da natureza passam a ser transformado através do trabalho, que conquista rapidamente o primeiro plano entre os elementos que concorrem para a vida da Humanidade.
3. Etapa do capital: o capital passa a preponderar sobre a natureza e o trabalho, tornando-se um dos fatores básicos da vida social.
4. Etapa da organização: o desenvolvimento da Humanidade levou gradativamente as forças naturais, o trabalho e o capital a uma submissão à organização.

A sociedade moderna, ao contrário das sociedades anteriores, atribui um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência, pois a civilização moderna depende, em grande parte, das organizações, como as formas mais racionais e eficientes que se conhecem de agrupamento social.

7.2 - Tipologia das Organizações

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

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

7.3 - Tipologia de Etzioni

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

- a) **Organizações coercitivas:** o poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios ou punições. Utilizam a força - latente ou manifesta - como o significado principal de controle sobre os participantes de nível inferior. O envolvimento dos participantes tende a ser "alienativo" em relação aos objetivos da organização. As organizações coercitivas incluem exemplos como os campos de concentração, prisões, instituições penais etc.



- b) **Organizações utilitárias:** poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos. Utilizam a remuneração como base principal de controle. Os participantes de nível inferior contribuem para a organização com um envolvimento tipicamente "calculativo", baseado quase exclusivamente nos benefícios que esperam obter. O comércio e as corporações trabalhistas estão incluídos nesta classificação.
- c) **Organizações normativas:** o poder baseia-se em um consenso sobre objetivos e métodos de organização. Utiliza o controle moral como a força principal de influência sobre os participantes. Os participantes têm um alto envolvimento "moral" e motivacional. As organizações normativas são também chamadas "voluntárias" e incluem a Igreja, universidades, hospitais e muitas organizações políticas e sociais. Aqui, os membros tendem a buscar seus próprios objetivos e a expressar seus próprios valores pessoais.

7.4 - Tipologia de BLAU e SCOTT

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

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

- a) os próprios membros da organização;
- b) os proprietários ou dirigentes da organização;
- c) os clientes da organização;
- d) o público em geral.

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

7.5 - O Homem Organizacional

Enquanto a Teoria Clássica caracteriza o "homo economicus" e a Teoria das Relações Humanas o "homem social", a Teoria Estruturalista caracteriza o "homem organizacional", ou seja, o homem que desempenha papéis diferentes em diferentes organizações.

O Homem organizacional, para ser bem-sucedido precisa ter as seguintes características de personalidade:

1. Flexibilidade, em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna, bem como da diversidade dos papéis desempenhados nas diversas organizações.
2. Tolerância às frustrações, para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre necessidades organizacionais e necessidades individuais, cuja mediação é feita através de normas racionais.
3. Capacidade de adiar as recompensas e poder compensar o trabalho rotineiro dentro da organização, em detrimento das preferências e vocações pessoais por outros tipos de atividade profissional.
4. Permanente desejo de realização, para garantir a conformidade e cooperação com as normas que controlam e asseguram o acesso às posições de carreira dentro da organização, proporcionando recompensas e sanções sociais e materiais.



Essas características de personalidade não são exigidas sempre no nível máximo pelas organizações, mas a partir de composições e combinações que variam enormemente e de acordo com a organização e com o cargo ocupado.

7.6 - Análise das Organizações

A análise das organizações, do ponto de vista estruturalista, é feita a partir de uma abordagem múltipla que leva em conta simultaneamente os fundamentos da Teoria Clássica, os da Teoria das Relações Humanas e os da Teoria da Burocracia. Essa abordagem múltipla utilizada pela Teoria Estruturalista envolve:

1. Tanto a organização formal como a organização informal;
2. Tanto as recompensas salariais e materiais como as recompensas sociais e simbólicas;
3. Os diferentes níveis hierárquicos da organização;
4. Tanto a análise intra-organizacional como a análise interorganizacional.

É neste contexto que surgiu a Teoria Estruturalista a qual representou um verdadeiro desdobramento da Teoria da Burocracia e uma leve aproximação em direção à Teoria das Relações Humanas. Representa também uma visão crítica da organização formal.

Enquanto a teoria clássica se concentra na organização formal, a teoria das relações humanas tem como objeto de estudo a organização informal.

A teoria estruturalista estuda o relacionamento entre ambas, buscando o equilíbrio entre as duas organizações formal e informal.

7.7 - Organização Formal

Refere-se geralmente ao padrão de organização determinado pela administração como o esquema de divisão de trabalho e poder de controle, regras e regulamentos de salários e controle de qualidade.

7.8 - Organização Informal

Refere-se ao relacionamento interpessoal, ou seja, as relações sociais que se desenvolvem espontaneamente entre o pessoal ou os trabalhadores, acima e além da formal (trabalham em equipe e são amigos).

7.9 - Objetivos Organizacionais

Um objetivo organizacional é uma situação desejada que uma organização tenta atingir; um objetivo é um estado que se procura, e não um estado que se possui. A eficiência geral de uma organização é determinada pela medida em que essa organização atinge seus objetivos.



Funções dos objetivos organizacionais:

- pela apresentação de uma situação futura indica uma orientação que a organização procura seguir;
- os objetivos constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização;
- os objetivos servem como padrões para avaliar o êxito da organização;
- os objetivos servem como unidade de medida para o estudo de organizações que tenta verificar e comparar a sua produtividade.

O estabelecimento de objetivos por uma organização é intencional, é um processo de interação entre a organização e o ambiente.

7.9.1 - Ambiente Organizacional

Ambiente é tudo o que envolve externamente e internamente uma organização. Uma organização depende de outras organizações para seguir seu caminho e atingir seus objetivos. Assim, o importante não é somente a análise organizacional, mas também a análise interorganizacional, que está voltada para as relações externas entre uma organização e outras organizações no ambiente.

7.9.2 - Conflitos Organizacionais

Os estruturalistas discordam que haja harmonia de interesse entre patrões e empregados (como afirma a teoria clássica) ou de que essa harmonia deva ser preservada pela administração, através de uma atitude compreensiva e terapêutica, nivelando as condutas individuais (como afirma a teoria das relações humanas).

Ambas as teorias colocam fora de discussão o problema conflito, provavelmente em decorrência de seu caráter prescritivo. Para os estruturalistas, os conflitos são os elementos geradores de mudanças e do desenvolvimento da organização.

Conflito significa a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar. Sempre que se fala em acordo, aprovação, resolução, consentimento deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, desentendimento, oposição – o que significa conflito. O conflito é condição geral do mundo animal. Conflito e cooperação são elementos integrantes da vida de uma organização.

Uma das situações conflitivas típicas é a tensão imposta à organização pela utilização do conhecimento como criar, cultivar e aplicar o conhecimento sem solapar a estrutura hierárquica da organização. Muitas vezes o conhecimento traz conflitos com a hierarquia.

Para Blau e Scott existem dois tipos de conflitos, em um processo fundamentalmente dinâmico e dialético, importantes do desenvolvimento das organizações :

- O conflito entre a organização informal e a organização formal ;
- O conflito existente na relação entre clientes e organização.



Para estes dois autores há uma relação de mútua dependência entre conflitos e mudanças, pois as mudanças precipitam conflitos e os conflitos geram inovações.

Esta teoria foi classificada como a teoria da crise, pois aponta mais os problemas e aspectos críticos das organizações do que propriamente as soluções. Sendo muito mais descritiva e crítica do que propositiva.

7.9.3 - Apreciação crítica do Estruturalismo

As tipologias das organizações apresentadas pelos estruturalistas são criticadas pelas suas limitações quanto à aplicação na prática e pelo fato de se basearem em um único princípio básico.

Apesar da necessidade das tipologias, não se dispõe de um esquema adequado para as organizações, as apresentadas são unidimensionais e simples. A Teoria Estruturalista é uma teoria de transição e de mudança, de certa forma é uma “ponte” para a Teoria de Sistemas.

No fundo a idéia da integração dos elementos numa totalidade é a mesma idéia básica que sustenta a Teoria dos Sistemas.

Os autores neo-estruturalistas são os responsáveis pelo surgimento da Teoria da Contingência.

Exercícios de aplicação

- 1 – Defina o que é estruturalismo?**
- 2 – Quais são as origens da teoria estruturalista?**
- 3 – O que é uma sociedade de organizações?**
- 4 – O que são organizações formais?**
- 5 – O que são tipologias de organizações?**
- 6 – Defina os tipos de organizações segundo Etzioni?**
- 7 – Qual a tipologia de Blau e Scott?**
- 8 – Quais as características do homem organizacional?**
- 9 – Como é feita a análise das organizações no estruturalismo?**
- 10 – Defina organização formal e informal?**
- 11 – Quais os objetivos organizacionais no estruturalismo?**
- 12 - O que é ambiente organizacional?**
- 13 – O que são conflitos organizacionais e para que servem?**
- 14 – O que é teoria da crise?**
- 15 – Quais as críticas ao estruturalismo?**

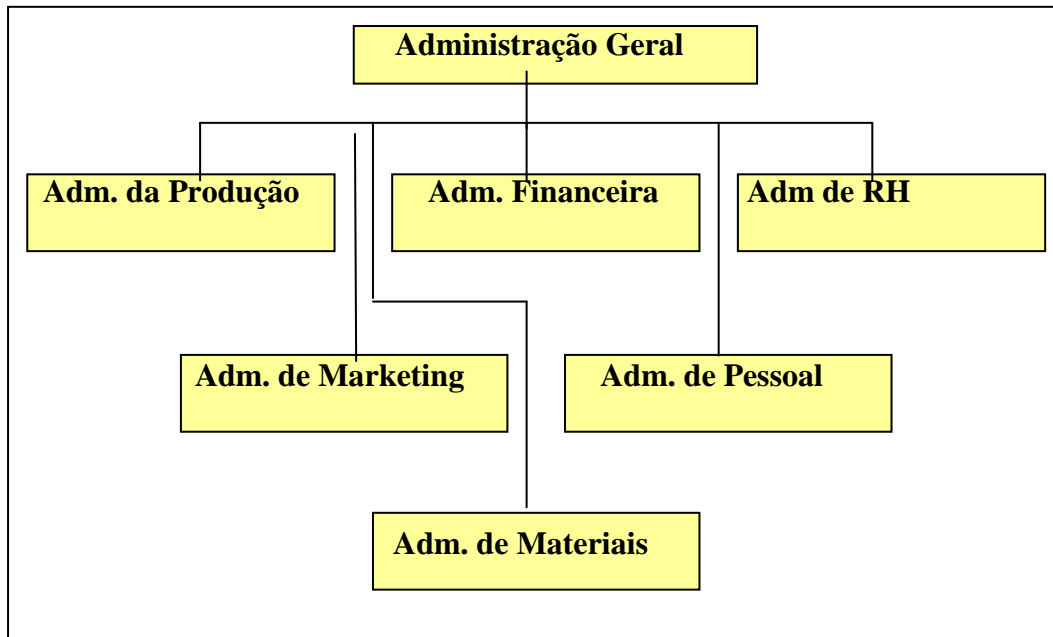
8 - O Desafio da Administração

- ◆ A Necessidade de Visão;
- ◆ A Necessidade de Treinamento;
- ◆ A Necessidade de Ética;



- ◆ A Necessidade de Diversidade Cultural;

Especialidades da Administração



1. O profissional de administração: o administrador

É o elemento dinâmico e vital de toda e qualquer organização. Se a sua liderança, os recursos de produção permanecem recursos e nunca se tornam produção. Sobretudo numa economia competitiva, são o calibre e a qualidade da atuação dos administradores que determinam o sucesso, ou mesmo a sobrevivência, de uma empresa. Pois o calibre e a qualidade da atuação de seus administradores constituem a única vantagem efetiva de uma organização dentro de uma economia competitiva (DRUCKER, 1981).

O administrador é a pessoa que gerencia, dirige uma organização, faz com que ela seja bem-sucedida em alcançar seus objetivos.

- Soluciona problemas;
- Dimensiona recursos;
- Desenvolve estratégias;
- Efetua diagnósticos de situações;
- Toma decisões embasadas em fatos concretos.

O conhecimento tecnológico da administração é importantíssimo, básico e indispensável, mas depende da personalidade e do modo de agir do administrador, ou seja de suas habilidades.

Atividades dos Gerentes

- Tomar decisões e resolver problemas;
- Processar informações: ler correspondências, as notícias de economia e finanças, os resumos providenciados pela empresa, os relatórios de atividades dos funcionários, escrever relatórios para apresentar aos superiores.
- Representar a empresa;



- Administrar pessoas: selecionar novos funcionários, resolver conflitos e tomar decisões sobre demissões e admissões;
- Cuidar da própria carreira: estudar, adquirir novas habilidades e informações, procurar estabelecer e manter relações com pessoas importantes da empresa, manter-se atualizado com as inovações.

Competências Gerenciais

Segundo MAXIMIANO (2000, p. 41-44) Competências são as qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente.

As competências específicas que são necessárias para ocupar um cargo de gerente dependem do nível hierárquico, das tarefas do gerente, do tipo de organização e de outros fatores. De forma geral, as competências gerenciais são classificadas em três categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes.

- a) **Conhecimentos:** os conhecimentos incluem todas as técnicas e informações que o gerente domina e que são necessárias para o desempenho de seu cargo. O principal tipo de conhecimento é a competência técnica sobre o assunto administrado. Além da competência técnica, outros conhecimentos importantes para um gerente abrangem conceitos sobre o comportamento humano e sobre técnicas de administração.
- b) **Habilidades:** Robert L. Katz dividiu as habilidades gerenciais em três categorias: Habilidade Técnica, Humana e Conceitual.
- c) **Atitudes:** são competências que permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios. As atitudes formam a base das opiniões segundo as quais outras pessoas e os fatos, as idéias e os objetos são vistos, interpretados e avaliados. As atitudes estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional. As atitudes referem-se ainda à própria pessoa e a outros aspectos de seu ambiente, como seu trabalho ou seu cargo. Há pessoas que encaram de maneira positiva a possibilidade de ocupar um cargo gerencial. Este tipo de atitude deve ser determinante na escolha de pessoas para ocuparem tais posições, porque sua probabilidade de sucesso é maior do que aqueles que não enxergam atrativos na carreira gerencial.

2. O maestro e cirurgião

O equilíbrio entre as competências é a base da distinção entre o papel do maestro e o do cirurgião na atividade dos gerentes.

O gerente como maestro é capaz de fazer um conjunto de pessoas produzir um resultado coletivo, utilizando técnicas que ele conhece. As pessoas, porém, são mais competentes que seu gerente, na dimensão técnica. Um exemplo é o técnico de futebol. Ele não joga, nem é bom jogador, mas isso não o impede administrar a sua equipe. A competência dos gerentes que são maestros é dirigir a equipe, e não executar a tarefa. Muitos cargos gerenciais, especialmente na média e alta administração, exigem gerentes maestros.

O gerente como cirurgião está na situação oposta. Ele é o especialista que se cerca de assistentes ou auxiliares. Desempenha, ao mesmo tempo, o papel técnico principal e o de chefe de uma equipe de ajudante. Um exemplo é o piloto de avião, que é também o chefe da tripulação. Esse papel é característico nos supervisores de equipes técnicas situadas na base da pirâmide organizacional. Pesquisa, desenvolvimento de produtos, sistemas de



informações, projetos de arquitetura e engenharia são algumas situações que exigem gerentes cirurgiões.

Tipos de Administradores

São classificados de dois modos: pelo nível que ocupam na organização e pelo âmbito das atividades organizacionais pelas quais são responsáveis.

- ◆ Níveis de Administração
 - a) Gerentes de Primeira Linha: O nível mais baixo em que os indivíduos são responsáveis pelo trabalho de outros. Dirigem apenas os empregados de execução, não supervisionam outros gerentes.
 - b) Gerentes Médios: Dirigem as atividades dos gerentes dos níveis mais baixos e às vezes também as de empregados de execução.
 - c) Gerentes de Topo: Responsáveis pela administração global da organizacional.

- ◆ Administradores Funcionais e Gerais
 - a) Administradores Funcionais: Responsável apenas por uma atividade da organização, como produção, marketing ou finanças.
 - b) Administradores Gerais: É o responsável por todas as atividades da unidade.

Papéis dos Administradores

Todo administrador assume uma variedade muito grande de papéis para levar a organização a seus objetivos estabelecidos. Papel, consiste nos padrões de comportamento que se podem esperar de um indivíduo dentro de uma unidade social. Os papéis são inerentes às funções.

- ◆ Papéis Interpessoais;
- ◆ Papéis Informacionais;
- ◆ Papéis Decisórios.

O trabalho de conduzir um grupo de pessoas ao alcance de objetivos é realizado pelos administradores e, todos eles, em todas as organizações, independentemente dos seus papéis, têm esta mesma responsabilidade básica.



Ser Empresário

É a pessoa responsável pelo bom funcionamento da empresa. Para ser empresário é preciso ter uma série de qualidades pessoais. Essas qualidades podem ser inatas ou podem ser adquiridas através do estudo e da prática.

- ◆ Capacidade de assumir riscos: é ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar, por si só, os melhores caminhos, é ter auto-determinação.
- ◆ Aproveitar oportunidades: capacidade de perceber, no momento certo, as condições propícias para a realização de um bom negócio.
- ◆ Conhecer o ramo empresarial: quanto mais o futuro empresário conhece o ramo de negócio que pretende explorar, maior será a sua probabilidade de sucesso. Este



conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, de outras pessoas que têm empreendimentos semelhantes.

- ◆ **Senso de Organização:** Deve ser capaz de utilizar os recursos disponíveis de forma lógica, racional e organizada.
- ◆ **Iniciativa e Vontade:** A iniciativa de abrir seu próprio negócio e a vontade de vencer os obstáculos que aparecem no caminho, podem garantir o sucesso do empreendimento.
- ◆ **Liderança e Relacionamento Interpessoal:** O empresário de sucesso tem que ser um líder e saber se relacionar com os seus empregados que dependem, diretamente, de sua liderança e ainda saber se relacionar com as pessoas do ambiente externo de sua empresa.
- ◆ **Espírito Empreendedor:** Deve ter a capacidade de transformar idéias em fatos concretos e dinâmicos. Deve ter um certo inconformismo diante das atividades rotineiras, que determinam um progresso profissional e lento.

Dicas para os novos empresários

Riscos, Independência e Comunicação

O sucesso do empreendedor está na sua capacidade de assumir riscos e conviver com eles. Quem se arrisca tem de ter iniciativa e muita determinação para se manter independente. Outro ponto fundamental é demonstrar sua liderança e para isso é necessário saber se comunicar. Isto é, ter a capacidade de expor e ouvir idéias.

Organização

Todos os recursos de informática disponíveis no mercado não garantem a organização de uma empresa. O ideal é saber integrar esses recursos de forma lógica e harmoniosa. A organização é outro fator fundamental para o sucesso do empreendimento.



EXERCÍCIOS

Exercício 1

Por que trabalhamos?

Ao caminhar por uma estrada, um engenheiro encontrou um grupo de homens que estava trabalhando em uma pedreira. Aparentemente, todos eles estavam fazendo a mesma coisa. O engenheiro perguntou a um deles: “O que você está fazendo?” O trabalhador sujo, encardido e molhado de suor respondeu com evidente irritação: “Eu estou tentando quebrar esta maldita pedra”. Ao trabalhador seguinte repetiu a mesma pergunta. Mostrando pouca emoção, ele respondeu: “Eu estou preparando pedras para um edifício.” Do terceiro, que cantarolava alegremente enquanto trabalhava, ouviu a seguinte resposta, com visível orgulho: “Eu estou ajudando a construir uma catedral”. Apesar das aparências, o engenheiro concluiu que aqueles trabalhadores estavam fazendo coisas bem diferentes.

Quais as lições dessa velha história para os Administradores de hoje?

Por que eu estou trabalhando? Qual o significado de meu trabalho?

Exercício 2

ESTUDO DE CASO

O vice- Presidente, o Gerente de Produtos e o Mal- entendido

Pedro da Silva, um dos gerentes de vendas externas da empresa Tudo Vai Bem & Cia. Ltda., foi promovido para seu primeiro cargo na sede da empresa, como subgerente de produto para um grupo de produtos com os quais não estava muito familiarizado. Pouco depois dele assumir esse novo cargo, Nick Smith, um dos vice-presidentes da companhia, convocou uma reunião com gerentes de produtos e outros administradores, com o objetivo de planejar estratégias de marketing. Paulo Ricardo convidou Pedro para a reunião, visando ajudá-lo em seu novo trabalho.

Devido ao grande número de participantes, Paulo foi breve ao apresentar Pedro a Smith que, como vice-presidente, estava presidindo a reunião. Depois da reunião iniciada, Smith – um veterano rude e com fama de grosseiro – começou a fazer uma série de perguntas que a maioria dos gerentes de produtos teve condições de responder em detalhes. De repente, virou-se para Pedro e começou a questioná-lo pormenorizadamente sobre seu grupo de produtos. Meio confuso, Pedro confessou que não sabia as respostas.

Paulo percebeu de imediato que Smith havia esquecido, ou não entendera, que Pedro era novo no cargo e viera à reunião mais para se orientar do que para contribuir. Estava em vias de oferecer uma explicação discreta quando Smith, visivelmente aborrecido com o que pensou ser falta de preparo por parte de Pedro, anunciou:

- Cavalheiros, os senhores acabam de ver um exemplo de desleixo profissional, e não há desculpa para isso!

Paulo precisava tomar uma decisão rápida. Podia interromper Smith e mostrar que ele fizera um julgamento injusto; mas esse caminho poderia embarçar tanto seu superior quanto seu subordinado. Uma outra alternativa seria esperar o final da reunião e oferecer uma explicação particular. Como Smith passou rapidamente para outra conversa, Paulo decidiu-se pela segunda abordagem. Olhando para Pedro, notou que sua expressão era uma mistura de raiva e desânimo. Depois de atrair o olhar de Pedro, Paulo piscou para ele, mostrando discretamente que havia compreendido o que acontecera e que o dano poderia ser reparado.



Depois de uma hora, evidentemente insatisfeito com o que denominou de “planejamento inadequado” do departamento de marketing em geral, Smith declarou encerrada a reunião. Ao fazê-lo, virou-se para Paulo e pediu que ele ficasse por um momento. Para surpresa de Paulo, o próprio Smith levantou imediatamente a questão de Pedro. Na verdade, esse havia sido o principal motivo de ter pedido que Paulo ficasse.

- Olhe – disse. – Quero que você me diga francamente. Acha que fui muito rude com aquele rapaz?

Aliviado, Paulo disse:

- Sim, foi. Eu ia falar com o senhor sobre isso.

Smith explicou que o fato de Pedro ser novo no cargo não fora perfeitamente registrado durante a apresentação, e que somente algum tempo depois de sua explosão ele percebera ter feito algo inadequado e injusto.

- Você o conhece bem? – perguntou. – Acha que eu o ofendi?

Durante um momento Paulo avaliou o superior. Então respondeu de modo tranqüilo:

- Eu o conheço muito bem. Mas, sim, acho que o senhor o ofendeu.

- Droga! Isso é imperdoável – disse Smith. Em seguida mandou a secretária ligar para Pedro e pedir que ele comparecesse imediatamente à sua sala. Poucos momentos depois, Pedro voltava, parecendo perplexo e inquieto. Assim que ele entrou, Smith saiu de trás da sua mesa e encontrou-o no meio da sala. De pé, cara a cara com Pedro, que era 20 anos mais novo e estava quatro níveis abaixo na organização, Smith disse:

- Olhe, eu fiz uma estupidez e quero me desculpar. Eu não tinha direito de tratá-lo daquele modo. Deveria ter me lembrado de que você era novo no cargo. Desculpe-me.

Pedro ficou meio atordoado, mas murmurou um agradecimento pelas desculpas.

Smith continuou:

- Já que você está aqui, rapaz, quero esclarecer algumas coisas na presença de seu chefe. O trabalho de vocês é garantir que pessoas como eu não tomem decisões estúpidas. Obviamente achamos que você está qualificado para o cargo, ou não iríamos trazê-lo para cá. Mas leva tempo aprender qualquer serviço. Daqui a três meses espero que você saiba as respostas para qualquer pergunta sobre seus produtos. Até então – ele disse estendendo a mão para que o jovem a apertasse – você tem minha completa confiança. E obrigado por me deixar corrigir um erro idiota.

QUESTÕES

1 - Que efeito você acha que teve sobre Pedro e os outros administradores a explosão de Smith durante a reunião?

2 – Smith estava certo ao se desculpar com Pedro, ou será que ele deveria ter deixado as coisas como estavam?

3 – O que você acha que aquele pedido de desculpas significou para Pedro?

4 – Como seria ter Nick Smith como superior? E como subordinado?

5 – Como Smith define as responsabilidades de Pedro como subgerente de produtos? E como ele define seu próprio papel como administrador de topo?

6 – Qual é o aspecto mais importante das relações entre os níveis de administração nessa empresa?



Exercício 3

Após trabalhar por mais de 25 anos na Empresa Brasileira de Equipamentos Hidráulicos, o engenheiro Carlos aposentou-se como Gerente do Departamento de Compras. Antes de ingressar nessa empresa, ele já havia trabalhado em outras, por cerca de 11 anos.

O afastamento do engenheiro Carlos desencadeou uma série de problemas para o diretor da empresa, Sr. Marcos. Embora houvesse a suposição de que o então assistente do engenheiro Carlos, o engenheiro Fernando, estivesse devidamente preparado para substituí-lo, a realidade revelou o contrário.

A fim de solucionar esse problema, a empresa contratou externamente o engenheiro Caldas para gerenciar o departamento de compras, ao mesmo tempo em que o engenheiro Fernando era transferido para uma outra área da empresa.

Com a admissão do engenheiro Caldas, observou-se que, em pouco tempo, o setor voltou a exibir certa eficiência, do ponto de vista técnico. Ocorre, porém, que esse engenheiro nunca havia exercido cargos de natureza administrativa. Conseqüentemente, passou a exibir atitudes altamente controladoras, interferindo no processo de trabalho dos compradores, centralizando decisões, demonstrando certa arrogância diante de seus subordinados. Pouco a pouco, revelou ser técnico competente, mas um péssimo gerente: os funcionários começaram a conflitar entre si, a desmotivação em relação às tarefas passou a ser alta, o absenteísmo aumentou. O Sr. Marcos, diretor da empresa, convidou você, na condição de consultor, para explicar os erros que aconteceram na empresa e propor solução para evitar que tais desacertos se repetissem no futuro. Faça isso agora, por escrito.



11 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto – **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo; Editora Campus; 2004.

CROSBY, Philip. **Integração, Qualidade e Recursos Humanos para o ano 2000**. São Paulo; Makron books.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FARIA, José Carlos. **Administração Teorias & Aplicações**. São Paulo: Pioneira, 2001.

FERREIRA, Antonio Ademir – **Gestão Empresarial de Taylor aos nossos dias**. – Editora Pioneira; 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORAES, Anna Maris P. **Iniciação ao estudo da administração**. 2.ed. São Paulo. Makron Books, 2001.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração** . 3. ed. São Paulo: Thomson, 2006. 428 p. : il.

EASTERBY-SMITH, Mark; BUTGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem – Desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

Links para acesso a artigos e outros materiais on-line na área da Administração:

www.admnet.org.br

www.gold.com.br/cra-mg

www.poliedro.com.br/cra-df

www.clockworktec.com.br/contetocombr/dicas.htm

www.rae.com.br

www.hsmmanagement.com.br

Academy of management online à <http://www.aomonline.org/>

Acionista à <http://www.acionista.com.br/>

American management association à <http://www.amanet.org/index.htm>

American marketing association à <http://www.marketingpower.com/>

American society of association executives à <http://www.asaenet.org/main>

Associação brasileira de organizações não governamentais à <http://www.abong.org.br/>

Associação brasileira de recursos humanos à <http://www.abrh nacional.org.br/>

Associação latino americana de marketing à <http://www.fgvsp.br/alam/>

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração à <http://www.anpad.org.br/>

Associação nacional dos executivos de finanças, Administração e contabilidade à <http://www.anefac.com.br/>

Biblioteca digital de teses e dissertações – IBICT à <http://bdtd.ibict.br/bdtd/>

Biblioteca digital de teses e dissertações – USP à <http://www.teses.usp.br/>

Confederação Nacional da Indústria à <http://www.cni.org.br/>

Conselho Federal de Administração à <http://www.cfa.org.br/>



Conselho Regional de **Administração** de SP à <http://www.crasp.org.br/>

Consultores à <http://www.consultores.com.br/>

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos – DIEESE à <http://www.dieese.org.br/>

Empreendedor Endeavor à <http://www.endeavor.org.br/br/default.htm>

Escola Nacional de **Administração** Pública – ENAP à <http://www.enap.gov.br/>

Fundação Getúlio Vargas à http://www.fgv.br/principal/idx_principal.asp

Fundação instituto de desenvolvimento empresarial e social à <http://www.fides.org.br/index.html>

Instituto brasileiro de **Administração** à <http://www.iba.org.br/>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE à <http://www.ibge.gov.br/>

Instituto brasileiro dos consultores de organização à http://www.ibco.org.br/1_port.htm

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA à <http://www.ipea.gov.br/>

Instituto Ethos à <http://www.ethos.org.br/>

Instituto Nacional da Propriedade Industrial à <http://www.inpi.gov.br/>

ISO à <http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage>

News Papers all over the world (links para jornais) à <http://www.indekk.com/>

Organização latino-americana de Administração à <http://www.olainternacional.org/>

Pequenas empresas grandes negócios à <http://redeglobo.globo.com/Pegn/0,,2639,00.html>

Pesquisa Google à <http://scholar.google.com/>

Portal da **Administração** à <http://www.administradores.com.br/>

Portal dos Municípios brasileiros à <http://www.municipionline.com.br/>

Revista eletrônica de gestão organizacional à <http://www.cfa.org.br/html/index1.php>

RH central à <http://rhcentral.com.br/>

SEBRAE → <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>

A Biblioteca On-Line do SEBRAE é um espaço aberto à construção e compartilhamento do conhecimento, que visa contribuir para o contínuo aprendizado do empreendedorismo, auxiliando o desenvolvimento e o fortalecimento dos pequenos negócios.

Scientific Electronic Library Oline – SciELO à http://www.scielo.br/scielo.php/script_sci_home/Ing_pt/nrm_iso

Unicamp – Biblioteca digital à <http://libdigi.unicamp.br/document/list.php?tid=7>

Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIPE à <http://www.fipe.com.br/Home/Index.asp>

Pesquisa mundi - <http://www.pesquisamundi.tk>



13 – ARTIGOS PARA LEITURA

Administração do Tempo: Chave para o sucesso.

Edição de 30 de Março de 2010.

Há pessoas que tem boas intenções em realizar as coisas. Elas são sinceras, possuem integridade, são bem vistas e tem uma possibilidade muito grande de ter sucesso em suas respectivas carreiras, mas esbarram em um pequeno problema: a má administração do tempo.

Quando falamos em administrar o tempo, a primeira reação do ouvinte, na maioria das vezes é negativa. “Não sei administrar meu tempo”, “Isso é muito difícil”, “Duvido que alguém consiga aplicar essas técnicas que falam em cursos”, “Não posso administrar meu tempo, pois meu dia é cheio de imprevistos e nunca consigo fazer o que me proponho”, “Meu dia deveria ter mais de 24hs”, “Meu chefe não me deixa livre para administrar meu tempo da forma como eu gostaria”... Enfim, dificilmente encontramos respostas positivas e otimistas quando tocamos neste assunto, no máximo, um “Eu quero muito aprender”. Realmente, a maioria das pessoas possui uma grande dificuldade em administrar o próprio tempo, e as razões são as mais variadas.

A boa administração do tempo é muito mais uma questão de auto-conhecimento e gerenciamento pessoal do que a simples aplicação de técnicas. As técnicas funcionam melhor para quem tem um alto grau de auto-conhecimento e exerce um bom controle sobre si mesmo, e sabe se auto-gerenciar. Grande parte das pessoas que reclamam do tempo, dizem que não podem planejar ou administrar o tempo pois suas vidas mudam tanto que não iriam de qualquer forma cumprir o planejado. Se convencem de que essa é sua realidade e que não há solução, simplesmente acham que seu tempo não é administrável. Esse determinismo é o que impede certas pessoas de tentar mudar. Na verdade, o problema é que estas pessoas não se auto-gerenciam, se deixam gerenciar pelas circunstâncias que ocorrem ao redor delas.

O tempo é distribuído entre as pessoas de forma bem mais democrática que muitos dos outros recursos de que nós dependemos (como, por exemplo, a inteligência). Todos os dias cada um de nós recebe exatamente 24 horas (a menos que seja o último dia de nossas vidas): nem mais, nem menos. Rico não recebe mais do que pobre, professor universitário não recebe mais do que analfabeto, executivo não recebe mais do que operário. Entretanto, apesar desse igualitarismo, uns conseguem realizar uma grande quantidade de coisas num dia, enquanto outros, ao final do dia, têm o sentimento de que o dia acabou e não fizeram nada. A diferença é que os primeiros percebem que o tempo, apesar de democraticamente distribuído, é um recurso altamente precíval. Um dia perdido hoje (perdido no sentido de que não realizei nele o que precisaria ou desejaria realizar) não é recuperado depois: é perdido para sempre.

Por outro lado, ser produtivo não equivale a estar ocupado. Há muitas pessoas que estão o tempo todo ocupadas exatamente porque são improdutivas, ou seja, não sabem onde concentrar seus esforços e, por isso, ciscam aqui, ciscam ali, mas nunca



produzem nada. Ser produtivo é, em primeiro lugar, saber administrar o tempo, ter sentido de direção, saber aonde se vai e principalmente delegar. Então qual seria a grande chave para a administração do tempo?

Eis aqui algumas dicas:

- 1 - Estabeleça metas anuais, mensais, semanais e diárias;
- 2 - Se programe em função dessas metas;
- 3 - Controle periodicamente os resultados alcançados;
- 4 - Estabeleça data e hora para início e fim de cada atividade;
- 5 - Relacione o que precisa ser feito e estabeleça prioridade;
- 6 - Faça uma coisa de cada vez;
- 7 - Defina políticas e procedimentos;
- 8 - Evite o trabalho repetido;
- 9 - Não faça trabalho dos outros;
- 10 - Aprenda a delegar;
- 11 - Não protele;
- 12 - Faça primeiro as tarefas desagradáveis;
- 13 - Trabalhe pelo menos 1 hora por dia em outro local, onde não haja interrupção.

Todas as dicas aqui mencionadas podem auxiliar na busca de uma melhor administração do tempo, mas nada substitui a vontade de mudar, se você deseja algo é preciso organizar-se em busca de tal objetivo, além de querer, é preciso fazer. Lembre-se: “Gestão do tempo é uma expressão inadequada – o desafio não é gerenciar o tempo, mas a própria vida”.

Para entendermos a vida é preciso olhar para trás, mas para que possamos viver a vida é preciso olhar para frente, eis a grande diferença entre os que fazem e os que pensam em fazer.

Pense nisso e aja!

Eduardo Marostica é Consultor de Empresas, Professor Universitário, Doutor em Administração, Comunicação e Educação, Colunista do Jornal e Apresenta o programa de Tv Eu S.A. emarostica@fts.com.br



É preciso esforço para alcançar suas metas

Edição de 30 de Julho de 2009.

Certo dia, um homem caminhava por uma estrada deserta, quando começou a sentir fome. Não estava prevenido, pois não sabia que a distância a ser percorrida era tão longa.

Começou a prestar atenção na vegetação ao longo do caminho, na tentativa de encontrar alguma coisa para acalmar o estômago. De repente, notou que havia frutos maduros e suculentos em uma árvore. Aproximou-se, mas logo desanimou, pois a árvore era muito alta e os frutos inacessíveis.

Continuou andando e foi vencido pela fome e o cansaço. Sentou-se à beira do caminho e ficou ali, lamentando a sorte.

Não demorou muito e ele avistou outro viajante que vinha pelo mesmo caminho. Quando o viajante se aproximou, o homem notou que ele estava comendo os frutos saborosos que não pudera alcançar. Assim, perguntou-lhe:

- Amigo, que belos frutos você encontrou.

- É - respondeu o viajante - eu os encontrei no caminho. A natureza é pródiga em frutos suculentos.

- Mas você tem a pele machucada - observou o homem.

- Ah, mas isso não é nada! São apenas alguns arranhões que ficaram pelo esforço que fiz ao subir na árvore e colher os frutos.

E o homem, agora com mais fome ainda, ficou sentado, resmungando, de estômago vazio, enquanto o outro viajante seguiu em frente.

Algumas pessoas também são assim... Ficam sentados, lamentando o sofrimento, mas não abrem mão da acomodação para sair em busca da solução. Esquecem que é preciso fazer esforços, lutar, persistir.

É muito comum ouvir pessoas gritando por um lugar ao sol, mas as que verdadeiramente querem um lugar ao sol trazem algumas queimaduras, fruto da luta pelo ideal que almejam.

Outras, mais acomodadas, dizem que “Deus alimenta até mesmo os pássaros. Por que não haveria de providenciar o de que necessitam?” Essas estão certas, em parte, pois se é verdade que Deus dá alimento aos pássaros, também é certo que ele não o joga dentro do ninho.

O trabalho de busca pelo alimento é por conta de cada pássaro, e muitas vezes isso não é fácil. Há situações em que eles se arriscam e até saem com alguns arranhões.

Buscar é movimento, é esforço, é ação. No entanto, é preciso saber o que se busca e por qual porta desejamos entrar.



Ainda aí, nossa escolha é totalmente livre. Nossa vontade é que nos conduzirá aonde queremos chegar. Sendo assim, façamos a nossa escolha e optemos por chegar lá, e chegar bem.

Pense nisso e aja!

Eduardo Marostica é Consultor de Empresas, Professor Universitário, Doutor em Administração, Comunicação e Educação, Colunista do Jornal e Apresenta o programa de Tv Eu S.A. emarostica@fts.com.br



Como manter a motivação da sua equipe: O desafio do gestor moderno

Taboão da Serra, 20 de Outubro de 2010

Muito tem se falado em competitividade ultimamente, porém pouco tem se falado no papel das pessoas na busca da mesma.

As empresas buscam sucesso, aumentar suas receitas e melhorar seu lucro, porém a minoria tem um olhar apurado para aquilo que realmente pode dar lucro para uma empresa, ou seja, “Gente”. Isso mesmo, gente, pessoas, ou como queiram chamar... Recursos Humanos...

Vejo a maioria dos empresários contratando consultores, investindo em tecnologia, comprando carros novos... Mas ainda são poucos aqueles que olham para aquilo que poderá trazer lucro para uma empresa “pessoas motivadas”. Porém, como uma pessoa pode estar motivada para desempenhar sua função, se ela é tratada como lixo, um mal necessário, um custo a mais para a empresa?

Nas minhas experiências como consultor, professor e, sobretudo como funcionário, ouço histórias e me deparo com situações que me causam tristeza. Os gestores acham que pelo simples fato de empregarem uma pessoa, se tornam donos dela (qualquer semelhança com escravidão é mera coincidência), e podem fazer com as pessoas o que quiserem, e utilizam de algumas expressões nos causam calafrios, vejamos:

Você não é pago para pensar... Se você não quer o emprego, tem um monte que quer... Você é um custo inviável para empresa... Funcionário meu que estuda não serve... Entre outras...

Agora eu te pergunto: Como alguém pode trabalhar motivado com este tipo de tratamento?

A questão é simples de se responder: - Impossível!

Aquele que trabalha com pessoas deve entender que o principal trunfo de uma empresa são pessoas engajadas, motivadas, envolvidas e que defendem a empresa com unhas, dentes, e, sobretudo com muita inspiração e dedicação e isso só pode ocorrer se estas pessoas forem respeitadas, tratadas como seres humanos.

Gostaria de lembrar a você profissional que tem o papel de gerenciar ou liderar pessoas, que você pode fazer mais e melhor do que está fazendo. Ouça seus colaboradores, peça opiniões, se interesse pelas histórias deles, valorize aqueles que se dedicam e vestem de fato a camisa da empresa, não só os “bajuladores”, mas sim aqueles que acreditam na sua empresa e lutam para que ela seja a cada dia melhor.



Faça esta experiência, pessoas devem ser compreendidas, ouvidas e sobretudo valorizadas e se você construir estas pequenas redes (que não são difíceis), te garanto, a sua empresa vai crescer, se desenvolver, ampliar seu faturamento, diminuir o grau de desperdício, dentre outros benefícios, pois pessoas motivadas e felizes te darão o resultado que você precisa sem maiores esforços, pois elas sabem mais do que ninguém como fazer, quando fazer e para quem fazer, pois afinal, as pessoas são a empresa.

Pense nisso e aja!

Eduardo Marostica é Consultor de Empresas, Professor Universitário, Doutor em Administração, Comunicação e Educação, Colunista do Jornal e Apresenta o programa de Tv Eu S.A. emarostica@fts.com.br



Gerenciamento de pessoas: O grande desafio para excelência do seu negócio

Taboão da Serra, 25 de Setembro de 2010.

Tenho ficado impressionado com as empresas, muitas delas recém formadas ou que apenas estão começando no mundo dos negócios e que querem ter *“Sucesso Já!”*.

Muitos destes empreendedores acreditam que o êxito no mundo dos negócios virá como um passe de mágica. Parece que muitos perderam a noção de que para triunfar e sobreviver no mundo dos negócios é uma questão de trabalho e, sobretudo da valorização das pessoas que formam o quadro de colaboradores da empresa.

Por falar em gerenciamento de pessoas, tenho notado ao longo dos anos uma insatisfação generalizada por parte dos colaboradores em relação aos seus gestores, os comentários geralmente são:

- Ele é um grosso; Não sabe tratar bem as pessoas; Grita com todo mundo; Ele é despreparado, dentre outros comentários, que não posso citar aqui...

Gostaria de lembrar a você profissional que tem o papel de gerenciar ou liderar pessoas, que a excelência no mundo dos negócios só ocorre quando o comandante serve como exemplo e referência aos seus colaboradores, de tal modo que ele sirva como modelo positivo a ser seguido.

Assim, antes de pensar em como ganhar dinheiro de maneira imediata; em ter sucesso de forma mirabolante e rápida, pense em como se dedicar mais, em ouvir mais as pessoas, melhorar como pessoa e profissional, valorizando quem te oferece suporte, para chegar ao topo. E, lembre-se: construir o sucesso leva algum tempo e ninguém consegue ter sucesso sozinho. Ninguém é sucesso do dia para a noite. O sucesso é feito do comprometimento diário, da perseverança, do foco, da humildade, da crença em sua capacidade de aprender com os outros, e, principalmente, da retaguarda, da vontade, paciência, disposição para começar coisas aprender coisas novas, recomeçar, empreender, enfim, ao invés de ficar buscando fórmulas mágicas para resolver os problemas do seu negócio, olhe para dentro da empresa e ouça seus colaboradores, eis o grande segredo para sair de uma posição passiva, para uma posição de destaque e visibilidade no mundo dos negócios.

Pense nisso e aja!

Eduardo Marostica é Consultor de Empresas, Professor Universitário, Doutor em Administração, Comunicação e Educação, Colunista do Jornal e Apresenta o programa de Tv Eu S.A. emarostica@fts.com.br



14 - REFLEXÕES

As Três Peneiras...

Olavo foi transferido de projeto.

Logo no primeiro dia, para fazer média com o novo chefe, saiu-se com esta:

- Chefe, o senhor nem imagina o que me contaram a respeito do Silva. Disseram que ele ...

Nem chegou a terminar a frase, e o chefe, aparteou:

-Espere um pouco, Olavo. O que vai me contar já passou pelo crivo das Três Peneiras?

- Peneiras? Que Peneiras, Chefe?

- A primeira, Olavo, é a da **VERDADE**.

Você tem certeza de que esse fato é absolutamente verdadeiro?

- Não. Não tenho, não. Como posso saber? O que sei foi o que me contaram. Mas eu acho que...

E, novamente, Olavo é interrompido pelo chefe:

- Então sua história já vazou a primeira peneira.

Vamos então para a segunda peneira que é a da **BONDADE**.

O que você vai me contar, gostaria que os outros também dissessem a seu respeito?

- Claro que não! Deus me livre, Chefe!

- diz Olavo, assustado.

- Então, - continua o chefe - sua história vazou a segunda peneira.

Vamos ver a terceira peneira, que é a da **NECESSIDADE**.

Voce acha mesmo necessário me contar esse fato ou mesmo passá-lo adiante?

- Não chefe. Pensando desta forma, vi que não sobrou nada do que eu iria contar - fala Olavo, surpreso.

-Pois é Olavo! Já pensou como as pessoas seriam mais felizes se todos usassem essas peneiras?- diz o chefe sorrindo e continua:

- Da próxima vez em que surgir um boato por ai, submeta-o ao crivo das Três Peneiras:

VERDADE – BONDADE – NECESSIDADE

Antes de obedecer ao impulso de passá-lo adiante, porque:

PESSOAS INTELIGENTES FALAM SOBRE IDÉIAS

PESSOAS COMUNS FALAM SOBRE COISAS

PESSOAS MESQUINHAS FALAM SOBRE PESSOAS



Acredite... ou seja surdo!

Era uma vez uma corrida de sapinhos !
O objetivo era atingir o alto de uma grande torre.
Havia no local uma multidão assistindo.
Muita gente para vibrar e torcer por eles.
Começou a competição.
Mas como a multidão não acreditava que os sapinhos pudessem alcançar o alto daquela torre, o que mais se ouvia era:
*"Que pena !!!
esses sapinhos não vão conseguir...
...não vão conseguir..."*
E os sapinhos começaram a desistir.
Mas havia um que persistia e continuava a subida em busca do topo...
A multidão continuava gritando :
"... que pena !!! vocês não vão conseguir !..."
E os sapinhos estavam mesmo desistindo, um por um... menos aquele sapinho que continuava tranqüilo... embora cada vez mais arfante.
Já ao final da competição, todos desistiram, menos ele...
A curiosidade tomou conta de todos.
Queriam saber o que tinha acontecido...
E assim, quando foram perguntar ao sapinho como ele havia conseguido concluir a prova, aí sim conseguiram descobrir...
que ele era surdo !
Não permita que pessoas com o péssimo hábito de serem negativas, derrubem as melhores e mais sábias esperanças de nosso coração !
Lembre-se sempre :
Há poder em nossas palavras e em tudo o que pensamos...
Portanto, procure sempre ser
POSITIVO !
Resumindo :
Seja "surdo" quando alguém lhe diz que você não pode realizar seus sonhos...

Podia ser você

Um jovem executivo estava saindo do escritório quando ele vê o presidente da empresa com um documento na mão em frente à máquina de "picotar" papéis.
- Por favor... (diz o presidente) Isto é muito importante para mim, e minha secretária já saiu. Você sabe como funciona esta máquina?
- Lógico !!! (responde o jovem executivo) Ele tira o papel das mãos do presidente, liga a máquina, enfia o documento e aperta um botão.
- Excelente meu rapaz !!! Muito obrigado... Eu só preciso de uma cópia. Onde sai ???
Executar não é tudo... pense, pergunte, analise!



A Serpente e o Vaga-lume

Conta a lenda que uma vez uma serpente começou a perseguir um vaga-lume.

Este fugia rápido, com medo da feroz predadora e a serpente nem pensava em desistir.

Fugiu um dia e ela não desistia, dois dias e nada...

No terceiro dia, já sem forças o vaga-lume parou e disse a cobra:

- Posso lhe fazer três perguntas?

- Não costumo abrir esse precedente para ninguém, mas já que vou te devorar mesmo, pode perguntar...

- Pertencem a sua cadeia alimentar ?

- Não.

- Eu te fiz algum mal?

- Não.

- Então, por que você quer acabar comigo?

- Porque não suporto ver você brilhar...

Pense nisso e selecione as pessoas em quem confiar!