

FASCÍCULO: TEORIAS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVAS

INTRODUÇÃO

As teorias organizacionais são o ponto de partida da relação entre os indivíduos e a organização. O fascículo aborda sete teorias principais:

1. Administração Científica
2. Teoria Clássica
3. Teoria da Burocracia
4. Teoria Neoclássica
5. Teoria das Relações Humanas
6. Teoria Comportamental
7. Teoria da Contingência

1. TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

- Principal expoente: Frederick W. Taylor (1856–1915).
- Foco: Tarefas.
- Visão: Mecanicista, organização vista de baixo para cima.
- Origem: Observações empíricas na Revolução Industrial.
- Contribuições:
 - Divisão do trabalho e especialização.
 - Estudo de tempos e movimentos.
 - Padronização de métodos, máquinas e equipamentos.
 - Incentivos salariais e prêmios de produção.
 - Conceito de Homo Economicus (trabalhador motivado por recompensas financeiras).
- Críticas: Ignorou aspectos humanos, alimentou comportamento mecanicista.

Organização Racional do Trabalho (ORT)

Criada por Taylor para substituir métodos empíricos por científicos:

- Análise de tempos e movimentos.
- Estudo da fadiga humana.

2. TEORIA CLÁSSICA

- Principal expoente: Henri Fayol (1841–1925).
- Foco: Estrutura organizacional.
- Visão: Organização vista de cima para baixo, inspirada no modelo militar.
- Funções básicas da empresa:
 1. Técnicas (produção)
 2. Comerciais (compra e venda)
 3. Financeiras (gestão de capitais)
 4. Segurança (proteção de bens e pessoas)
 5. Contábeis (registros, custos, balanços)
 6. Administrativas (coordenação das demais funções)
- Fayol praticou a “Gestão do Conhecimento” antes do termo existir.

3. TEORIA DA BUROCRACIA

- Principal expoente: Max Weber (1864–1920).
- Foco: Organização formal.
- Características: Ordem, sistema, racionalidade, uniformidade, documentação.
- Pontos fortes: Eficiência, registros históricos, memória organizacional.
- Pontos fracos: Rigidez, enfriamento das relações humanas, comportamento mecanicista transferido dos operários para os funcionários administrativos.

4. TEORIA NEOCLÁSSICA

- Principal expoente: Peter Drucker.
- Foco: Eficiência e eficácia.
- Características: Pragmatismo, busca de resultados concretos, ênfase na ação executiva.
- Contribuição principal: Administração por Objetivos (APO).
- Visão: Renovação da teoria clássica, incorporando conceitos das ciências do comportamento.
- Eficiência vs. Eficácia:

- Eficiência: uso correto dos meios.
 - Eficácia: alcance dos objetivos finais.
-

5. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- Principal expoente: Elton Mayo (1880–1949).
 - Foco: Pessoas.
 - Origem: Oposição à teoria clássica, influência da psicologia e sociologia.
 - Mudança de paradigma: Do homem econômico para o homem social.
 - Ideias centrais:
 - Valorização das relações informais.
 - Motivação humana baseada em necessidades hierárquicas (inspirado em Maslow).
 - Importância do clima organizacional e da convivência.
-

6. TEORIA COMPORTAMENTAL

- Principal expoente: Herbert A. Simon (1916–2001), com contribuições de Maslow e McGregor.
 - Foco: Motivação e comportamento grupal.
 - Características: Abordagem humanística, crítica ao mecanicismo clássico.
 - Objetivo: Tornar a administração mais democrática, estimular criatividade e pensamento.
 - Base: Psicologia organizacional.
-

7. TEORIA DA CONTINGÊNCIA

- Autores: Diversos.
- Foco: Oportunidades e restrições do ambiente.
- Ideia central: Não há uma única melhor forma de administrar; tudo depende das circunstâncias.
- Administrador: Deve ser criativo, sensível e adaptar decisões ao contexto.
- Relatividade: Ações administrativas não seguem relação direta de causa e efeito.

PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS (FAYOL)

Para atingir os objetivos da empresa, Fayol propôs 14 princípios (sendo citados no fascículo):

1. Divisão do trabalho – Especialização aumenta eficiência.
 2. Autoridade e responsabilidade – Devem ser equilibradas.
(Os demais princípios são mencionados, mas não detalhados no trecho fornecido.)
-

SÍNTESE COMPARATIVA

Teoria Foco Principal Visão de Homem Abordagem
Administração Científica Tarefas Homo Economicus Mecanicista
Clássica Estrutura Racional Formal, hierárquica
Burocracia Organização formal Seguidor de regras Racional, impessoal
Neoclássica Eficiência/Eficácia Pragmático Prática, por objetivos
Relações Humanas Pessoas Homem Social Humanística
Comportamental Motivação/Grupo Complexo, psicológico Democrática
Contingência Ambiente Adaptativo Flexível, situacional

OBSERVAÇÕES FINAIS

- As teorias evoluíram de uma visão mecanicista e controladora para uma visão humanística e adaptativa.
 - Cada teoria reflete o contexto histórico e as necessidades das organizações em sua época.
 - A Gestão do Conhecimento já era praticada por Fayol, mesmo antes do termo ser cunhado.
 - A burocracia trouxe organização, mas também rigidez.
 - A contingência valoriza a criatividade e a sensibilidade do administrador diante do ambiente.
-

Este resumo abrange todo o conteúdo presente nas quatro imagens, organizado de forma didática e completa.

Com base nas cinco imagens fornecidas, segue uma descrição completa e estruturada do conteúdo do fascículo sobre Planeamento, com foco na função de planeamento, objetivos e planeamento estratégico.

--

FASCÍCULO: FUNÇÃO DE PLANEAMENTO E TÉCNICAS DE PLANEAMENTO

INTRODUÇÃO

A função de planeamento centra-se no futuro: o que deve ser alcançado e como. Envolve atividades de gestão que determinam objetivos futuros e os meios adequados para os atingir. O resultado é um plano – um documento escrito que especifica o rumo de ação a seguir.

--

FUNÇÃO DE PLANEAMENTO: ELEMENTOS FUNDAMENTAIS

O planeamento exige decisões sobre quatro elementos essenciais:

1. Objectivos

Especificam as condições futuras que se pretende alcançar.

2. Acções

Meios ou atividades específicas planeadas para atingir os objetivos. Implica a previsão do futuro e consideração de fatores que possam afetar os resultados.

3. Recursos

Restrições ao rumo de ação. Um plano deve especificar tipos, quantidades, fontes e afetação de recursos, incluindo orçamentação.

4. Implementação

Inclui a nomeação e direção do pessoal responsável por executar o plano.

Nota: Estes quatro elementos estão inter-relacionados na prática.

OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS

Os objetivos são os resultados desejados numa atividade (sinónimos: metas, alvos). Devem ser:

- Escritos e concretos
- Hierárquicos (diferentes prioridades)
- Consistentes entre si
- Mensuráveis (quantificáveis)
- Calendarizados (com prazos definidos)
- Desafiantes mas atingíveis (realistas e motivadores)

Tipos de Objectivos

Pelo menos três tipos são identificados:

1. Econômicos – sobrevivência, proveitos, crescimento
2. Serviço – criação de benefícios para a sociedade
3. Pessoal – objetivos dos indivíduos ou grupos dentro da organização

A definição de objetivos clarifica a organização, coordena atividades, atribui responsabilidades e estabelece esquemas de controlo.

ELABORAÇÃO DE PLANOS

Um plano deve responder a:

- O quê? – atividades a desenvolver
- Quando? – calendário de execução
- Quem? – responsáveis
- Onde? – local da ação
- Quando concluir? – prazo final

Planos são elaborados por gestores de todos os níveis.

TIPOS DE PLANOS

Planos de orientação permanente (longo prazo):

- Políticas – guias para a tomada de decisões
- Procedimentos – sequência de passos para atingir um objetivo (mais comuns nos níveis inferiores)
- Regulamentos – guias de ação específicos e detalhados para comportamentos

Planos operacionais:

- Programas – relacionam atividades e tempo (desde calendários simples até programas complexos com suporte informático)
Orcamentos – resultados esperados expressos em termos numéricos (geralmente financeiros), com período definido (anual, trimestral, mensal)

Outros tipos:

- Planos contingentes – entram em ação se circunstâncias imprevistas afetarem o plano principal (ex: plano de contingência para avaria de computador)
- Planos rígidos vs. flexíveis – consoante a possibilidade de alteração

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

É o nível máximo de planeamento, com as seguintes características:

- Abrange toda a organização e é da responsabilidade da gestão de topo
- Visão de longo prazo
- Envolve todos ou a maioria dos recursos
- Crucial para o sucesso da organização

Pode assumir dois níveis:

1. Planeamento estratégico da organização – abrange todos os negócios
2. Planeamento estratégico das unidades de negócio – foca mercados e produtos específicos

ETAPAS DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

1. Definição da Missão

Filosofia básica da empresa, que orienta todos os esforços.

2. Análise do Ambiente

· Análise externa: identifica oportunidades e ameaças (fatores sociais, políticos, económicos, tecnológicos, legais, demográficos, ecológicos, clientes, fornecedores, concorrência, governo, etc.)

· Análise interna: avalia pontos fortes e fracos (estrutura, pessoal, marketing, produção, finanças, etc.)

3. Definição de Objetivos Específicos

Objetivos devem ser estimulantes, realistas, atingíveis, mensuráveis e quantificados.

4. Formulação da Estratégia

Deve ser clara, precisa, escrita e comunicada a todos os intervenientes, especialmente gestores de nível intermédio e seu pessoal.

5. Implementação

Passagem à ação após a formulação da estratégia.

EVOLUÇÃO DAS TÉCNICAS DE PLANEAMENTO

O desenvolvimento tecnológico permitiu avanços significativos, como a aplicação de modelos de simulação sofisticados, que antes eram inviáveis com os recursos técnicos disponíveis.

BIBLIOGRAFIA

TEIXEIRA, Sebastião (2005). Gestão das Organizações. 2^a Edição. McGraw-Hill.

SÍNTESE DO PROCESSO

1. Definir objetivos (com características específicas)
2. Analisar ambiente interno e externo
3. Elaborar planos (políticas, procedimentos, programas, orçamentos)
4. Formular estratégias (no nível estratégico)
5. Implementar e controlar (com planos contingentes se necessário)

Este fascículo apresenta uma visão integrada e prática do planeamento como função gerencial essencial, desde a definição de objetivos até à implementação estratégica, com ênfase na adaptabilidade e no uso de ferramentas adequadas a cada contexto organizacional.