

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, esfriamento 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)
- Desafiante mas atingíveis (realistas e motivadores)

Tipos de Objectivos

Pelo menos três tipos são identificados:

1. Económicos – 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)
- Orçamentos – 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. 2ª 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 planejamento 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.