

Disciplina:

Introdução à Administração (ADM0219)

Unidade 4 - TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO Parte 2

Prof^a Débora Eleonora Pereira da Silva

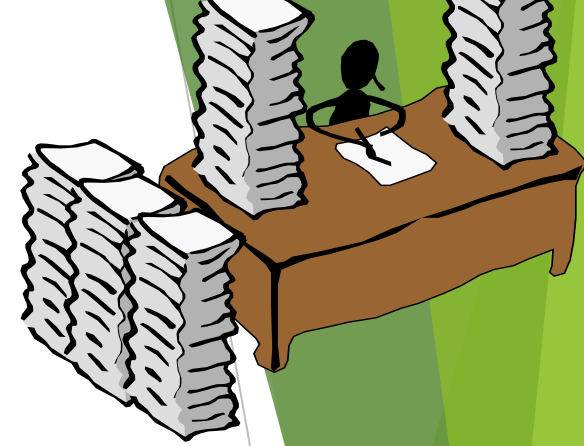
E-mail: dsilva.ufs@hotmail.com

**O que você pensa
quando ouve o
termo Burocracia?**

- Ineficiência,
- Incompetência ineficácia;
- Gestores rígidos aplicando cegamente regras absurdas.

Burocracia - 1947

buro = escritório / **cracia** = poder
Ou seja: “Poder da Administração”



► Características:

- Destaque: Max Weber
 - Ênfase: No Ambiente
 - Origens da Burocracia:
 - Racionalidade
 - Ética Protestante
- Caráter legal e normativo
 - Formalidade das comunicações
 - Racionalismo e divisão do trabalho
 - Impessoalidade e hierarquia
 - Rotinas e procedimentos padronizados
 - Meritocracia
 - Profissionalização
 - Especialização da administração
 - Previsibilidade

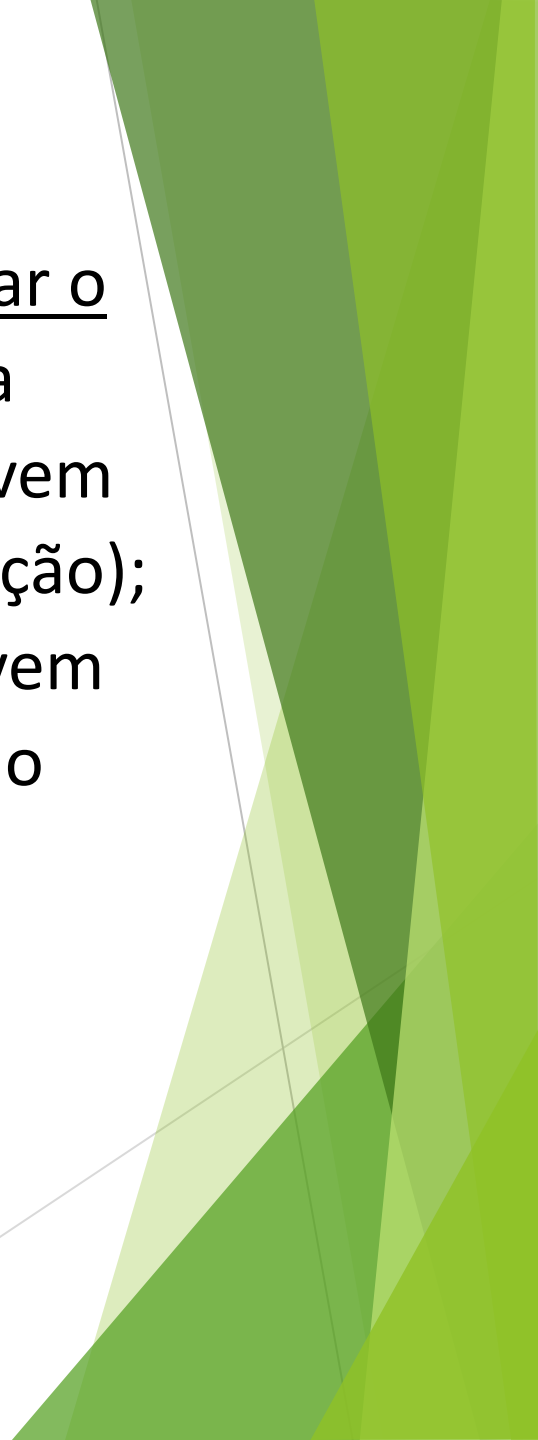
- **Teoria da Burocracia** - A origem do modelo burocrático foi baseada nas deficiências apresentadas pelas teorias surgidas anteriormente.
- Weber (1864 a 1920) propôs pela primeira vez a ideia de organizar ações burocrática, tais problemas eram associados a monarquias e patriarcados, e não a burocracia;
- Nas monarquias, em que governavam reis rainhas e nos patriarcados em que o conselho de anciãos, sábios ou chefes governavam;
- Enfatizava que as organizações deveriam ser administradas de maneira impessoal e racional.
- Criticava o modo pessoal que as organizações europeias eram geridas ao final do séc. XIX.

Weber definiu as características do modelo burocrática da seguinte maneira:

- 1) A organização burocrática é regida por normas escritas que determina os atos e decisões administrativas. Essas regras estão além dos indivíduos que ocupam o cargo permitindo dessa forma manter a continuidade do trabalho (as pessoas entram e saem da organização, mas os cargos permanecem);

2) A burocracia baseia a sua divisão de trabalho de uma forma que estabelece o grau hierárquico de cada cargo; o poder e responsabilidade; as atribuições e as condições necessárias;(tarefas, responsabilidades e autoridades são claramente divididas e definidas)

3) No sistema burocrático o fator mérito individual é o mais importante no critério de seleção promoções e transferências de pessoas de um cargo a outro (o gestores e não os proprietários decidem quem é promovido)

- 
- 4) Weber enfatiza a necessidade de separar o corpo administrativo da propriedade da administração (os proprietários não devem gerenciar nem supervisionar a organização);
 - 5) Os bens da organização burocrática devem estar livres de qualquer controle externo não se permitindo monopolização de posições;
 - 6) A burocracia procura caracterizar a profissionalização de seus membros.

Max Weber e a Burocracia

A principal contribuição do filósofo, sociólogo e economista alemão Max Weber para as organizações foi sua teoria sobre as estruturas de autoridade.

Sua preocupação básica era entender que razões levam as pessoas a obedecerem determinados comandos.

Para Weber, o **poder** é a habilidade de forçar alguém a obedecer uma ordem a despeito de resistência, ao passo que a **autoridade** (legitimada) é quando os comandos são voluntariamente obedecidos por aqueles que os recebem.



Max Weber e a Burocracia



- Weber desenhou três “tipos ideais” de autoridade legitimada:
 - **Carismática:** se sustenta nas qualidades pessoais do líder (carisma), que seria alguém dotado de poderes ou qualidades excepcionalmente raras. Ex. religiosos, políticos, profetas, etc.
 - **Tradicional:** suas bases são a procedência e o uso. Os líderes herdariam a autoridade. Aplica-se ao sistema feudal e ao patrimonialismo. Ex.: a monarquia.
 - **Racional-legal:** é considerada “racional” porque seus meios são concebidos para se atingir determinados objetivos e é “legal” porque a autoridade é legitimada através de um sistema de regras e procedimentos estruturados em cargos e funções.

Teoria da Burocracia



• Enfatizava que as organizações deveriam ser administradas de maneira impessoal e racional.

• Sua teoria da burocracia critica o modo pessoal que as organizações europeias eram geridas ao final do séc. XIX e tem as seguintes características:

- Divisão de trabalho com definições claras de autoridade e responsabilidade.
- Posições organizadas em uma hierarquia de autoridade.
- Gerentes sujeitos a regras que asseguram comportamentos previsíveis.
- Administração separada da propriedade da organização.
- Atos e decisões administrativas registradas por escrito.
- Pessoal selecionado e promovido com base nas qualificações técnicas.

A Escola Comportamental de Administração

A partir da década de 1930, os pesquisadores de fenômenos organizacionais reconheceram o papel que as pessoas desempenham nas organizações.

A **escola comportamental** é uma denominação genérica do conjunto das contribuições teóricas e empíricas que buscam analisar o impacto do comportamento humano nas organizações.

As principais correntes são o movimento das relações humanas e a abordagem comportamental.



Teoria das Relações Humanas

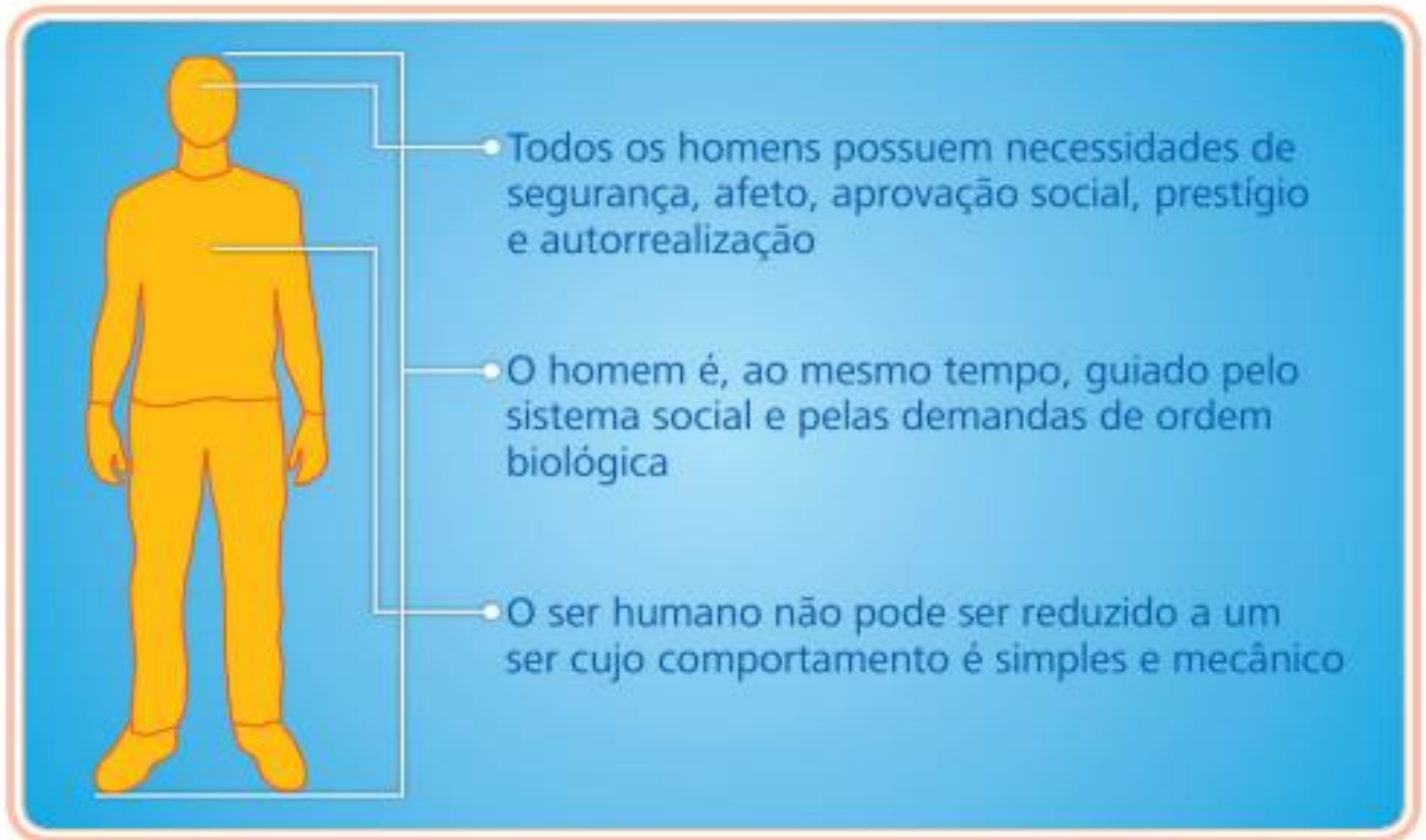
- Década de 30
- Ênfase: Nas pessoas
- Pressupostos:
 - Incentivo econômico não é a única forma motivadora
 - O trabalhador não se comporta como um ser isolado
 - A especialização funcional não cria necessariamente a organização mais eficiente
- Necessidade de se humanizar e democratizar a Administração
- Desenvolvimento das ciências humanas



- Elton Mayo (1880-1949), professor da Universidade de Harvard, coordenou a pesquisa e é considerado o principal pesquisador da Teoria das Relações Humanas.
- Os pesquisadores concluíram que uma organização industrial é mais do que uma soma de indivíduos agindo apenas em relação a seus interesses econômicos.

- Compõem a base ao movimento de relações humanas :
 - A integração social do indivíduo é fator determinante de seu nível de produtividade;
 - O comportamento do indivíduo é determinado pelas normas de funcionamento do grupo a que pertence;
 - As organizações são compostas por diferentes grupos informais, que não coincidem com sua estrutura formal;
 - Uma supervisão mais cooperativa e preocupada com os trabalhadores aumenta a eficiência organizacional.

Três principais características da abordagem humanista



O Movimento das Relações Humanas



- Também conhecido como **Teoria das Relações Humanas**, nasce de uma pesquisa na fábrica da Western Electric em Hawthorne, um bairro de Chicago, nos EUA.
 - Essa pesquisa, ficou conhecida como os *experimentos de Hawthorne*.
- O objetivo da pesquisa era verificar os efeitos da iluminação no local de trabalho.
 - Durante os experimentos, toda vez que se aumentava a intensidade da luz, a produção aumentava. E quando se diminuía a luz, a produção crescia também.
- Posteriormente, passou-se a observar o comportamento dos trabalhadores a cada pequena mudança nos lanches, intervalos, incentivos, horários de trabalho, etc.:
 - Foi identificado que os funcionários interpretaram a presença e a atenção dos pesquisadores como interesse e preocupação com as suas condições de trabalho.

Experiência de Hawthorne

- Os estudos em Hawthorne começaram como uma tentativa de investigar a relação entre o nível de iluminação no local de trabalho e a produtividade dos operários.
- Desenvolveu-se a partir de uma série de estudos realizados na Western Electric Company, na sala de Montagem de Relés, entre 1924 e 1933. - organização progressista;

Experimento

- Dois Grupos de seis operárias “experientes”, moças entre 15 e 16 anos, (cinco para fazer o trabalho e uma para fornecer as peças) foram separadas da parte principal da fábrica;
- Durante cinco anos os pesquisadores introduziram vários níveis e combinações de iluminação, incentivo financeiros e pausas a de descanso para estudar o efeito sobre a produtividade;



- Curiosamente os níveis de produção aumentavam ou diminuían a iluminação;
- A remuneração era feita com base na produção individual ou do grupo;
- Ampliava ou reduzia o número e a duração das pausas;
- Os pesquisadores ficaram surpresos com o aumento constante da produção de 2400 relés/dia no início dos estudos para 3000/ relés após 5 anos de estudos
- **Mas a pergunta era por quê?**



A sala de relé da fábrica de Hawthorne em 1927. (Cortesia de Western Electric Photographic Services.)

Mas a pergunta era por quê?

- Dois fatores explicavam os resultados:
- 1) Foi dada maior atenção a essas trabalhadoras do que as demais da unidade, antes de cada mudança de programa o grupo era consultado, seus comentários eram ouvidos e discutidos;
- 2) O grupo desenvolveu um senso de participação nas determinações críticas e tornou torna-se algo como uma unidade social.
- Para Mayo, as seis trabalhadoras se tornaram uma equipe;
- Pela primeira vez os fatores humanos foram relacionados ao trabalho e foram considerados as condições físicas ou a descrição do trabalho.

- A etapa seguinte foi realizada na sala de montagem de blocos de terminais onde a equipe era composta por 9 montadores 3 soldadores e 2 inspetores cada um desses grupos realizava uma tarefa específica e colaborava com os outros 2 na conclusão de cada unidade de equipamento.
- A tarefa consistia em montar os blocos de terminais lado a lado formando uma estrutura, ligar os terminais correspondentes de bloco, soldar as ligações, inspecionar, com kit de testes, os possíveis curto circuitos.
- O trabalho de um soldador correspondia ao trabalho de 3 montadoras.
- Enquanto a produtividade aumentou na sala de montagem de relés os pesquisadores fizeram de tudo, mas a produtividade caía na sala de montagem de blocos.

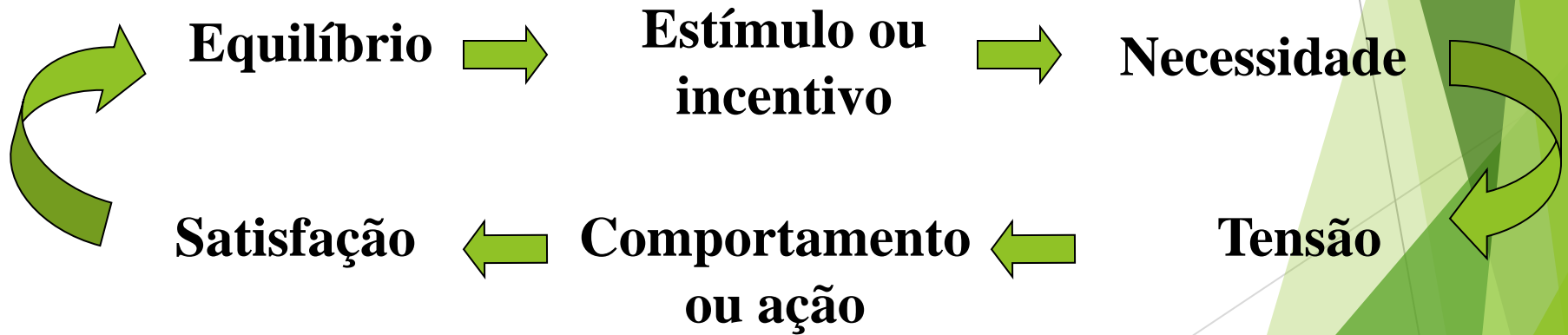
- Os pesquisadores descobriram que as diferenças de desempenho se deviam à dinâmica do grupo;
- Os trabalhadores da sala de montagem de bloco era um grupo de trabalho existentes a algum tempo e já havia desenvolvido normas negativas que orientavam seu comportamento;
- O trabalho era feito de acordo com a concepção do grupo de um dia de trabalho justo;
- Se um trabalhador ultrapassasse a meta era rejeitado.
- Os estudos de Hawthorne demonstraram que o local de trabalho era mais complexo do que se pensava;
- Os trabalhadores não eram apenas extensões de máquinas e que os incentivos financeiros não era necessariamente o motivador mais importante.

A **experiência de Hawthorne** gerou um novo paradigma para os administradores mundiais. Suas conclusões mais importantes foram:

- Integração social como determinante da produção, ou seja, quanto maior sua integração social no grupo maior será sua vontade de produzir, ao contrário do que dizia a escola clássica, que coloca fatores físicos como determinantes.
- Comportamento do empregado é baseado no comportamento dos grupos e organizações informais, cada empregado não age isoladamente.
- As necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensa e sanções não-materiais.
- O despertar para as relações humanas dentro das organizações.
- A ênfase nos aspectos emocionais e não-rationais do comportamento das pessoas.
- A importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas, eram realizadas trocas de posição para evitar a monotonia, mesmo que provocassem queda na produtividade aumentavam o moral do grupo.

Motivação

- ▶ Homem social e não homo economicus
- ▶ Recompensas sociais, simbólicas
- ▶ Ciclo Motivacional :



Críticas-Teoria da Relações Humanas

- Oposição cerrada à Teoria Clássica;
- Visualização errada dos problemas de Relações Industriais;
- Concepção ingênua e romântica do empregado;
- Limitação do Campo Experimental;
- Parcialidade das conclusões;
- Ênfase nos grupos informais;
- Enfoque manipulativo das Relações Humanas.

Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, I. Teoria Geral da administração. 6ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003. p. 1-6.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. cap.1, p. 3-12.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. Os Teóricos das Organizações. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.
- SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.