



Teorias da Gestão de Organizações

- 1 – Teoria Clássica
- 2 – Teoria das Relações Humanas
- 3 – Teoria neoclássica
- 4 – Abordagem contingencial

Teorias Clássicas

- Taylor
- Fayol
- Weber

Procuram desenvolver modelos explicativos do funcionamento das Organizações

Teorias Clássicas – Princípios

- Regras ideais de funcionamento
- Organização como sistemas fechado, centrado na tecnologia
 - eficiência do sistema produtivo com meta
- Adaptação do indivíduo à máquina, complementá-la e contribuir para a optimização do sistema produtivo

Taylorismo

Teoria da Administração Científica

- Aplicação de Método científico
 - Encontrar “única melhor maneira” de realizar o trabalho
- Selecção de forma científica dos trabalhadores que melhor desempenharão determinada tarefa
- Treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores
- Clara separação dos deveres de gestores e trabalhadores

Fayol

Teoria Geral da Administração

- Análise da estrutura hierárquica da Organização
- Identificação de seis funções principais:
 - Administração
 - Técnica
 - Comercial
 - Financeira
 - Segurança
 - Contabilidade

Fayol

Teoria Geral da Administração (*cont.*)

- Princípios de Administração:
 - Divisão do trabalho
 - Autoridade
 - Unidade de Comando
 - Subordinação do interesse individual ao colectivo
 - Remuneração
 - Centralização
 - Cadeia de comando

Fayol

Teoria Geral da Administração (*cont.*)

- Ordem
- Equidade
- Estabilidade de emprego
- Iniciativa

Weber

Modelo burocrático das Organizações

- Definição de objectivos e actividades da Organização
- Definição de regras e de papéis a desempenhar por cada indivíduo na Organização

Weber – Princípios

- Avaliação e selecção de funcionários
- Remuneração regular
- Separação da propriedade do cargo
- Divisão do trabalho
- Hierarquia da autoridade

Weber – “perigos” do modelo

- Excessivo formalismo
- Resistência a mudança
- Despersonalização do relacionamento
- Super-conformidade com rotinas e procedimentos
- Dificuldade no atendimento a clientes (conflito com o público)

Teorias Comportamentalistas

- Surgem nos anos 30
 - Como contraponto às abordagens clássicas
- Indivíduo como elemento central da Organização
 - Elemento nuclear na análise do funcionamento das Organizações
 - Mayo
 - Maslow
 - McGregor

Teorias Comportamentalistas - Princípios

- Motivação e relacionamento interpessoal constituem o elemento central da eficiência do sistema produtivo
- Gerir uma Organização como um sistema social

Mayo

Teoria das Relações Humanas

- Importância da liderança e motivação dos indivíduos
- Aumentos de produtividade mais associados ao espírito de grupo e às relações entre as chefias do que com as condições físicas

Mayo


Teoria das Relações Humanas (*cont.*)

- Conceito de “Organização informal” e de “moral” dos trabalhadores
- Organização como um sistema social interrelacionado

Maslow – Teoria das necessidades

- As necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento
 - *Princípio da Dominância*
- As necessidades agrupam-se hierarquicamente
- As necessidades de qualquer nível de hierarquia emergem como motivadores significativos apenas quando as necessidades de níveis inferiores já estiverem razoavelmente satisfeitas
 - *Princípio de Emergência*

Maslow – Hierarquia das necessidades



Necessidades de Auto-realização
Necessidades de Estima
Necessidades Sociais
Necessidades de Segurança
Necessidades Fisiológicas

McGregor – Teoria X e Y

- Os gestores tendem a dividir os trabalhadores em 2 classes ou grupos diferentes (teoria X e teoria Y):
- Pressupostos X:
 - Os trabalhadores são preguiçosos e indolentes
 - Os trabalhadores evitam o trabalho
 - Os trabalhadores evitam a responsabilidade, para se sentirem mais seguros
 - Os trabalhadores precisam de ser controlados e dirigidos
 - Os trabalhadores são ingénuos e sem iniciativa

McGregor – Teoria X e Y (*cont.*)

- Pressupostos Y:
 - Os trabalhadores são esforçados e gostam de ter o que fazer
 - O trabalho é uma actividade tão natural como descansar
 - Os trabalhadores procuram e aceitam responsabilidades e desafios
 - Os trabalhadores podem ser auto-motivados e auto-dirigidos
 - Os trabalhadores são criativos e competentes

Desenvolvimento Organizacional

- Organização como sistema entreaberto face ao exterior
- Mudança da cultura da Organização
 - Blake e Mouton
 - Beckardt

Desenvolvimento Organizacional - Princípios

- Organização como um todo
- Orientação sistemática
- Agente de mudança
- Solução de problemas
- Aprendizagem experimental
- Processos de grupos e desenvolvimento de equipas
- *Feedback*

Teoria Neoclássica

- Inspirada na teoria Clássica, readapta alguns dos principais conceitos à época que em que surge (anos 50);
- Procura descobrir “regras flexíveis”, princípios sobre situações concretas que as empresas enfrentam;
- Dá um novo relevo às funções do gestor;
- A organização, e em particular o gestor, tem que estar atenta à evolução do mercado e inovar, de forma a tirar partido de novas oportunidades e maximizar o lucro:
 - Importância do factor inovação: capacidade de detectar oportunidades no mercado e de aproveitá-las activamente;
 - Importância do Marketing: é essencial produzir aquilo que o mercado quer.

21

Três aspectos principais da administração, segundo Drucker

- Quanto aos objectivos: as organizações não vivem para si próprias, visam a realização de uma tarefa social.
- Quanto à administração: as organizações são diferentes quanto aos objectivos, mas são semelhantes na área administrativa.
- Quanto ao desempenho individual: o desempenho individual está relacionado com a eficácia do pessoal que trabalha nas organizações. A actuação das organizações depende da actuação dos seus administradores.

22

Princípios básicos da Organização

Os autores neoclássicos fundamentam os princípios da organização formal em quatro pontos:

- Divisão do trabalho
- Especialização
- Hierarquia
- Distribuição de autoridade e responsabilidade

23

Divisão do trabalho

- Para ser eficiente a produção deve basear-se na divisão de tarefas, que nada mais é que decompor um processo complexo em uma série de pequenas tarefas.
- Iniciou-se pelo operário, na administração científica, depois ampliou-se para os escalões superiores.
- Maior especialização e planeamento das tarefas e também um melhor aproveitamento do trabalho especializado por meio da departamentalização.

24

As consequências da divisão do trabalho

- Maior produtividade dos trabalhadores envolvidos;
- Maior eficiência da organização;
- Redução dos custos de produção, principalmente de mão-de-obra e de materiais directos.

25

Divisão do trabalho (cont.)

- . A própria organização empresarial passa a desdobrar-se em três níveis administrativos, para dirigir e executar as tarefas e operações:
 - Nível institucional - Dirigentes e Directores.
 - Nível intermediário - Gerentes
 - Nível operacional - Supervisores

26

Especialização e Hierarquia

São consequências naturais que surgem da divisão de tarefas:

- Hierarquia leva ao conceito de “autoridade” - à medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta a autoridade do ocupante do cargo.
- Para vários autores a autoridade é sinónimo de poder formal, significa o direito de dar ordens.

27

Centralização versus descentralização

- A centralização e descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas. Centralização significa que a autoridade para tomar decisões está próxima do topo da organização.
- Na descentralização, o poder de tomar decisões é deslocado para níveis hierárquicos mais baixos da organização.

28

Vantagens da centralização

- As decisões são tomadas por administradores que possuem uma visão global da empresa.
- Os tomadores de decisão no topo são geralmente mais qualificados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos.
- As decisões são mais consistentes com os objectivos empresariais globais.
- A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.

29

Desvantagens da centralização

- As decisões são tomadas por administradores do topo que estão distanciados dos factos e das circunstâncias.
- Os decisores no topo raramente têm contacto com as pessoas e situações envolvidas.
- As linhas de comunicação da cadeia escalar provocam demoras e maior custo operacional.
- As decisões têm de passar pela cadeia escalar, envolvendo intermediários e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões.

30

Vantagens da descentralização

- As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da acção.
- Quem decide tem mais informação sobre a situação.
- Maior participação no processo de decisão aumenta a motivação entre os administradores médios.

31

Desvantagens da descentralização

- Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos.
- Maior custo pela exigência de melhor selecção e preparação dos administradores médios.
- Risco de subvalorização dos objectivos globais: os administradores podem defender mais os objectivos departamentais do que os globais.
- As políticas e procedimentos podem variar entre os diversos departamentos.

32

Administração Por Objectivos - APO

- Surge em 1954 quando Peter F. Drucker publica o livro “Administração Por Objectivos”
- É um modelo administrativo que se identifica com o espírito pragmático e democrático da Teoria Neoclássica.

33

Administração por Objectivos

- Filosofia de gestão que enfatiza a definição de objectivos acordados entre os gestores de grau superior e subordinados;
- Objectivos fixados como base de motivação, avaliação e controlo;
- Gestão planeada que passa primeiro pela definição dos objectivos globais, em função dos quais são depois definidos os objectivos parcelares;
- Compatibilização entre objectivos organizacionais, sectoriais e individuais.

34

APO: Fixação de Objectivos

- Estabelecer metas
- Quantificáveis
- Difíceis, relevantes e compatíveis
- Relacionados com a posição de mercado, inovação, produtividade, qualidade, lucro, responsabilidade social e satisfação do cliente.

35

APO: Princípios

- Prioridade na realização dos objetivos globais
- Performance de cada sector da Organização avaliado na perspectiva da contribuição para os objetivos globais
- Avaliação individual objetiva, em função de *targets* acordados e pré-estabelecidos
- Gestão planeada
- Autocontrolo individual

36

Palavras-chave em APO

- Objectivos comuns
- Responsabilidades identificadas
- Resultados esperados
- Indicadores de desempenho

37

APO: algumas considerações

- Quando da APO resulta uma orientação excessiva para os objectivos de curto prazo podem surgir algumas disfunções:
 - Perda de visão de conjunto;
 - Simplificação decorrente da tentativa de objectividade e quantificação.

38

Abordagem Sociotécnica

- É a E. Trist que se deve o corte mais radical com a teoria tradicional das organizações, ao assumir a organização como um sistema aberto, que só pode ser explicável e compreensível se analisado tendo em conta a sua interacção com o meio envolvente.

39

Abordagem Sistémica

- A abordagem Sistémica vê a organização como um todo (sistema), composto por partes (subsistemas) interrelacionados e interdependentes;
- De acordo com esta filosofia de gestão, a organização deve ser vista como um sistema aberto ao exterior (ambiente externo) com o qual se relaciona constantemente e de uma forma dinâmica => organização como sistema aberto e dinâmico.

40

Abordagem Sistêmica

- Organização como Sistema Aberto
 - Subsistema inserido em um sistema social maior, que o engloba, composto de partes interdependentes.
- Organização como Sistema Sociotécnico
 - Subsistema Técnico
 - Infraestrutura física
 - Máquinas e Equipamentos
 - Tecnologia
 - Especificidades das Tarefas
 - Subsistema Social
 - Pessoas / Relações sociais
 - Habilidades / Competências
 - Necessidades / Aspirações

41

Teoria da Contingência

- Década de 70
- Ênfase: Ambiente e Tecnologia
- Contingência:
 - Tarefa, Estrutura, Pessoas, Tecnologia = $f(\text{Ambiente})$
- Organização como um sistema orgânico
- Interrelacionamento complexo entre as variáveis organizacionais internas e destas com o ambiente.

42

Teoria da Contingência

- Ambiente Geral
 - Condições Tecnológicas, legais, políticas, económicas, demográficas, ecológicas, culturais
- Ambiente de Tarefa
 - Fornecedores, clientes, concorrentes, entidades reguladoras
- Impactos do Ambiente
- Integração das teorias mecanicistas e orgânicas
- Integração de novos factores:
 - Qualidade Total
 - Reengenharia
 - Readministração

43

Teoria da Contingência

- De acordo com esta abordagem, as decisões dos gestores dependem do conjunto de circunstâncias que caracterizam cada situação;
- Põe em relevo a relação entre a forma como a organização toma as suas decisões e processa a actividade e as características da situação concreta.

44

Novas Concepções de Gestão

- Administração participativa
- Benchmarking
- Gestão pela Qualidade
- Learning Organization
- Modelo em Excelência em Gestão
- Reengenharia
- Readministração

45

Novas Concepções de Gestão (exemplos)

- Benchmarking
 - Postura de modéstia
 - Mais do que a adopção de “*best practices*”, o processo consiste em:
 - Identificar
 - Analisar e
 - Adoptar...
 - ...adaptando as práticas de organização com mais elevado desempenho no mundo, com o objectivo de melhorar os desempenhos da própria organização.

46

Novas Concepções de Gestão (exemplos)

- Para que o Benchmarking tenha sucesso é necessário:
 - Analisar e compreender bem o seu próprio processo;
 - Seleccionar o parceiro, convencê-lo, respeitar um código de boa conduta, prever um retorno de valor para o parceiro;
 - Comparar processos, práticas, resultados (seja no interior da sua organização, sector, empresas de classe mundial);
 - Passar à acção para igualar ou ultrapassar o melhor.

47

Novas Concepções de Gestão (exemplos)

- Qualidade Total:
 - Gestão da organização centrada na qualidade, tendo por base a participação de todos os seus colaboradores e com o objectivo de alcançar lucros de longo prazo, através da satisfação do cliente, benefícios para os colaboradores da organização e para a sociedade em geral (ISO 9004).
 - Melhoria contínua.

48

Novas Concepções de Gestão (exemplos)

- Reengenharia:
 - Reconcepção dos processos (reengenharia) que levam a novas formas de organização, mais flexíveis e competitivas (nova abordagem completa e fundada numa estratégia de ruptura);
 - Transformação humana é o aspecto mais difícil de gerir e condiciona o sucesso da concretização dos novos processos;
 - “A Reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade. Esta definição encerra quatro palavras-chaves: fundamental, radical, drástica e processos.”

49

Bibliografia

- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- Drucker, Ferdinand P. Introdução à administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.