

Marcos Alberto de Oliveira

# Fundamentos da **administração**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Jeane Passos de Souza - CRB 8ª/6189)**

---

Oliveira, Marcos Alberto de  
Fundamentos da administração / Marcos Alberto de Oliveira. – São  
Paulo : Editora Senac São Paulo, 2019. (Série Universitária)

Bibliografia.  
eISBN 978-85-396-2849-0 (ePub/2019)  
eISBN 978-85-396-2850-6 (PDF/2019)

1. Administração 2. Administração – Conceitos 3. Teoria da  
Administração I. Título. II. Série

19-966t

CDD – 658.001  
BISAC BUS000000

---

**Índice para catálogo sistemático:**  
**1. Administração - Conceitos 658.001**

# FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

Marcos Alberto de Oliveira





## Administração Regional do Senac no Estado de São Paulo

### **Presidente do Conselho Regional**

Abram Szajman

### **Diretor do Departamento Regional**

Luiz Francisco de A. Salgado

### **Superintendente Universitário e de Desenvolvimento**

Luiz Carlos Dourado

## Editora Senac São Paulo

### **Conselho Editorial**

Luiz Francisco de A. Salgado

Luiz Carlos Dourado

Darcio Sayad Maia

Lucila Mara Sbrana Sciotti

Jeane Passos de Souza

### **Gerente/Publisher**

Jeane Passos de Souza (jpassos@sp.senac.br)

### **Coordenação Editorial/Prospecção**

Luís Américo Tousi Botelho (luis.tbotelho@sp.senac.br)

Márcia Cavalheiro Rodrigues de Almeida (mcavalhe@sp.senac.br)

### **Administrativo**

João Almeida Santos (joao.santos@sp.senac.br)

### **Comercial**

Marcos Telmo da Costa (mtcosta@sp.senac.br)

### **Acompanhamento Pedagógico**

Ana Cláudia Neif

### **Designer Educacional**

Anny Frida Silva Paula

### **Revisão Técnica**

Silmara Cristiane Gomes

### **Coordenação de Preparação e Revisão de Texto**

Luiza Elena Luchini

### **Preparação de Texto**

Asa Comunicação e Design

### **Revisão de Texto**

Asa Comunicação e Design

### **Projeto Gráfico**

Alexandre Lemes da Silva

Emília Corrêa Abreu

### **Capa**

Antonio Carlos De Angelis

### **Editoração Eletrônica**

Sidney Foot Gomes

### **Ilustrações**

Sidney Foot Gomes

### **Imagens**

iStock Photos

### **E-pub**

Ricardo Diana

Proibida a reprodução sem autorização expressa.

Todos os direitos desta edição reservados à

Editora Senac São Paulo

Rua 24 de Maio, 208 – 3º andar

Centro – CEP 01041-000 – São Paulo – SP

Caixa Postal 1120 – CEP 01032-970 – São Paulo – SP

Tel. (11) 2187-4450 – Fax (11) 2187-4486

E-mail: editora@sp.senac.br

Home page: <http://www.editorasenasacsp.com.br>

© Editora Senac São Paulo, 2019

# Sumário

## Capítulo 1

### Origem dos conceitos da teoria da administração, 7

- 1 Contextualização, 8
  - 2 A importância da administração, 9
  - 3 Mudanças e transformações, 11
- Considerações finais, 15
- Referências, 15

## Capítulo 2

### Abordagem clássica e científica da administração, 17

- 1 Taylor e a administração científica, 18
  - 2 Fayol e a teoria administrativa, 23
- Considerações finais, 31
- Referências, 31

## Capítulo 3

### A organização na perspectiva humanística, 33

- 1 A abordagem da teoria das relações humanas e a mudança no mundo do trabalho, 34
  - 2 Administração e sustentabilidade, 39
- Considerações finais, 41
- Referências, 41

## Capítulo 4

### Liderança e cultura organizacional, 43

- 1 Teorias de liderança, 44
  - 2 Comportamento e cultura organizacional, 51
- Considerações finais, 55
- Referências, 56

## Capítulo 5

### A burocracia no ambiente de negócios: a burocracia e o poder nas organizações, 59

- 1 Weber e a teoria da burocracia, 60
  - 2 Estudos sobre o poder, 65
- Considerações finais, 71
- Referências, 72

## Capítulo 6

### As estruturas das organizações: a organização na perspectiva estruturalista, 73

- 1 A perspectiva estruturalista, 74
  - 2 Implicações da teoria estruturalista, 82
- Considerações finais, 84
- Referências, 85

## Capítulo 7

### O impacto das relações comportamentais na dinâmica das organizações: a organização na perspectiva comportamental, 87

- 1 Principais teorias comportamentais – Maslow, Herzberg e Skinner, 88
  - 2 Processo de tomada de decisão, 98
- Considerações finais, 104
- Referências, 105

## Capítulo 8

### A dinâmica sistêmica de funcionamento das organizações: a organização na perspectiva sistêmica, 107

- 1 Componentes sistêmicos, 108
  - 2 Sistemas abertos, 112
  - 3 Teoria geral dos sistemas, 115
- Considerações finais, 119
- Referências, 119

## **Capítulo 9**

### **O processo de desenvolvimento dos modelos de organização: a organização na perspectiva neoclássica, 121**

- 1 A perspectiva neoclássica, 122
  - 2 A organização das organizações, 124
  - 3 As funções do administrador, 126
  - 4 Administração por objetivos, 128
  - 5 Perspectiva da qualidade, 129
- Considerações finais, 135
- Referências, 136

## **Capítulo 10**

### **Administração participativa e a colaboração com a dinâmica organizacional, 137**

- 1 Administração participativa, 138
  - 2 Gestão colaborativa, 146
- Considerações finais, 150
- Referências, 151

## **Capítulo 11**

### **Novos modelos de administração e a responsabilidade socioambiental, 153**

- 1 Administração e complexidade, 154
  - 2 Empresas virtuais, 156
  - 3 Empreendedorismo social, 160
- Considerações finais, 165
- Referências, 166

## **Capítulo 12**

### **Aprendizagem organizacional, 169**

- 1 Ambiente organizacional, 170
  - 2 Modelos de aprendizagem organizacional, 173
- Considerações finais, 178
- Referências, 179

## **Capítulo 13**

### **Gestão de competências e aplicação nas organizações, 181**

- 1 Estudos sobre competências, 182
  - 2 Gestão de competências em organizações, 186
- Considerações finais, 192
- Referências, 193

## **Capítulo 14**

### **Segurança do trabalho e qualidade de vida no trabalho, 195**

- 1 Prevenção de doenças e acidentes do trabalho, 196
  - 2 Introdução às Normas Regulamentadoras, 199
  - 3 Planos de segurança, 202
  - 4 Qualidade de vida no trabalho, 205
- Considerações finais, 207
- Referências, 207

## **Capítulo 15**

### **Relações trabalhistas, 209**

- 1 As relações trabalhistas, 210
  - 2 Evolução da CLT, 214
  - 3 Tipos de contrato, 218
- Considerações finais, 221
- Referências, 222

## **Capítulo 16**

### **Gestão do capital intelectual e sustentabilidade, 223**

- 1 O capital intelectual, 224
  - 2 Sustentabilidade, 228
- Considerações finais, 234
- Referências, 235

## **Sobre o autor, 239**

# Origem dos conceitos da teoria da administração

A administração é um campo muito importante para todo tipo de profissional, independente de qual seja a sua formação, tendo em vista que pode ser considerada como a maneira pela qual as empresas podem ser direcionadas para se tornarem mais competitivas e lucrativas.

O ambiente de negócios globalizado e cada vez mais competitivo tem afetado significativamente a administração das empresas. Outra influência importante são as novas tecnologias, que permitem um aumento da efetividade das ações, tanto para a disponibilidade das informações como, também, para os processos de comunicação, onde a informação pode ser liberada em tempo real. A disponibilidade de

informações e de opções de produtos e serviços no mercado impacta diretamente o comportamento dos clientes, que se tornam cada vez mais exigentes.

Diante desses desafios, conhecer os fundamentos de administração passa a ser quase que uma questão obrigatória para qualquer profissional que busque obter sucesso em suas atividades laborais e pessoais.

Desta forma, neste capítulo, vamos estudar a importância da administração para as organizações, diante das mudanças e transformações no cenário mundial.

## 1 Contextualização

As organizações são uma realidade do mundo contemporâneo e quase tudo que acontece ao nosso redor depende delas. Elas estão presentes em nosso dia a dia, pois fornecem meios para o atendimento das necessidades humanas. Entretanto, para que uma organização consiga alcançar os seus objetivos, deve ser capaz de utilizar adequadamente os seus recursos e, para tanto, precisará de administração (SOBRAL; PECI, 2013, p. 3).

Se você observar bem, vai notar que a sociedade humana, de uma maneira geral, é feita de organizações que atendem às necessidades das pessoas.



### NA PRÁTICA

Serviços de saúde, serviços de transporte, segurança pública, alimentação, entretenimento, diversão, educação, saneamento básico, todos dependem de administração.



As organizações fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas. Salários, abonos, lucros distribuídos e outras formas de remuneração são fornecidos às pessoas em retribuição por seu trabalho ou seu investimento. Com esses rendimentos, as pessoas podem adquirir os bens e serviços de que necessitam (MAXIMIANO, 2016).

É importante destacar que o bom desempenho de uma organização será relevante não só para quem trabalha na empresa, mas, também, para clientes, acionistas, fornecedores, governo e comunidade em geral. Ou seja, existem diversas partes interessadas na boa administração de uma organização, ressaltando-se, assim, a sua importância. Desta forma, vamos estudar, a seguir, porque a administração é tão importante para as organizações.

## 2 A importância da administração

De forma abrangente, podemos definir administração como um processo de coordenação do trabalho dos membros de uma organização e alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficiente e eficaz (SOBRAL; PECCI, 2013, p. 6).



### IMPORTANTE

“Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, o sucesso ou o insucesso das organizações depende da qualidade de sua administração” (SOBRAL; PECCI, 2013, p. 4).

É importante ressaltar três elementos distintos nessa definição de administração. Primeiro, o trabalho do administrador, que envolve alguma atividade, ou seja, os administradores pensam, ouvem, falam, leem, escrevem, observam e participam. É um trabalho que envolve muita ação. Segundo, a administração implica o uso eficiente e eficaz

dos recursos, que podem ser materiais ou físicos, financeiros, informacionais e humanos. Terceiro, a definição de administração considera a importância de objetivos ou metas organizacionais, ou seja, a relevância dos alvos que a organização busca alcançar. Essas metas, geralmente, são desenvolvidas para diversos níveis e áreas da organização e constituem um dos mais importantes aspectos do trabalho do administrador (SILVA, 2013).

Temos dois termos de grande relevância que são citados na definição de administração: eficiência e eficácia. Para que possamos compreender qual é a diferença entre estes conceitos, vamos conhecer suas definições (SILVA, 2013):

- **Eficiência:** é a capacidade de realização das atividades da organização minimizando a utilização de seus recursos. Podemos relacionar a definição de eficiência com a produtividade, tendo em vista que a eficiência se preocupa com os meios, ou seja, com o uso econômico dos recursos organizacionais.
- **Eficácia:** é a capacidade de realizar as atividades da organização de modo a alcançar os objetivos estabelecidos. Esse conceito implica escolher os objetivos certos e conseguir atingi-los. A eficácia se preocupa com os fins.

A administração de empresas é fundamentada nos princípios da eficiência e da eficácia. Quando buscamos utilizar, da melhor forma possível, todos os recursos disponíveis e necessários para o bom desempenho da gestão, estamos falando de eficiência. Quando existe um alinhamento dessas iniciativas com as necessidades do cliente, estamos falando de eficácia. Portanto, o grande desafio, em cada iniciativa tomada dentro da organização, é integrar eficiência e eficácia para, dessa forma, obter-se a efetividade das ações (OLIVEIRA, 2009).

Independente dos conceitos apresentados, vale ressaltar: são as pessoas que administram as organizações. Desta forma, são elas que

precisam estar atualizadas para que possam exercer sua função da maneira mais adequada possível.

As pessoas que têm como função tomar as decisões necessárias e coordenar o trabalho de outros de forma a alcançar os objetivos organizacionais são chamadas de administradores ou gestores. São essas pessoas que decidem onde e como aplicar os recursos da organização de forma a assegurar que os objetivos sejam atingidos (SOBRAL; PECL, 2013).



### **PARA SABER MAIS**

O capítulo 1 – “A administração hoje” – do livro *Teorias da administração*, do autor Reinaldo Oliveira da Silva, apresenta informações relevantes sobre a atividade administrativa e suas principais características nas organizações.

Podemos concluir que a administração faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir seus objetivos. Entretanto, isso não é tão fácil assim, pois as mudanças e transformações que ocorrem em uma velocidade cada vez maior impactam diretamente na maneira de administrar as organizações. A seguir, vamos estudar quais são essas mudanças e transformações e de que forma elas impactam o dia a dia das organizações.

## **3 Mudanças e transformações**

As mudanças e transformações sempre ocorreram ao longo dos anos, impactando diretamente a sociedade e a maneira de administrar as organizações.

No início do século passado, falava-se que, na era da eletricidade e do vapor, o que ocorria em um século passou a ocorrer em uma década.

Atualmente, na era da tecnologia, podemos dizer que o que acontecia em décadas passou a acontecer em segundos (VERGARA, 2016).

A velocidade com que ocorrem as mudanças é uma dimensão extremamente importante no mundo contemporâneo, principalmente quando estudamos a administração das organizações, que precisa se adequar a essas mudanças na mesma velocidade para que as empresas se mantenham competitivas no mercado.

Considerando as mudanças no mundo contemporâneo, devemos destacar o fenômeno da globalização, que permitiu uma expansão do capitalismo, impactando a economia, a política, a cultura e, consequentemente, a administração das organizações no mundo inteiro. Isso se justifica porque a globalização impactou diretamente nos processos de produção de riquezas (bens e/ou serviços), nas relações de trabalho (empregador e empregado), nos governos, nos aspectos socioculturais e nos fluxos de informações, nos capitais e nas pessoas pelo mundo.

Outro fator de grande relevância para a administração é a atual sociedade da informação e do conhecimento, onde ocorre uma mudança do eixo do poder dos músculos para a mente e a identificação do conhecimento como principal recurso, em detrimento da terra, do capital e do trabalho braçal, que assumem papel secundário (VERGARA, 2016).

As novas tecnologias de informação e de comunicação ultrapassam as fronteiras geográficas e impulsionam o movimento de globalização, impactando diretamente a administração das organizações e fornecendo informações para a tomada de decisão dos gestores em tempo real.

A disponibilidade da informação traz impactos relevantes para a sociedade, pois os centros de decisão se movem por continentes e países, embalados por negócios, movimentos de mercado e exigências de reprodução do capital (VERGARA, 2016).

Esses mesmos centros de decisão invadem cidades, pequenas e grandes empresas, facilitam o fluxo de comércio de bens e serviços, mercado de ações, telecomunicações, formas de trabalho e de vida, modos de ser e pensar e produções culturais.

Em relação às pessoas, também podemos destacar mudanças relevantes que impactam a administração das organizações. Entre as mudanças, podemos destacar a participação feminina em todos os aspectos da vida, o envelhecimento das populações e a diversidade sociocultural.

As tecnologias também impactam o relacionamento das pessoas e das organizações, principalmente com as redes sociais, que apresentam novas maneiras de se relacionar e de se manifestar interesses perante a sociedade.

No que se refere aos clientes, podemos afirmar que estão cada vez mais exigentes em relação à qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Essa exigência se deve não só à maior disponibilidade para as escolhas, como também ao poder crescente dos consumidores de fazerem valer os seus direitos. Assim, cada vez mais o cliente espera ser atendido em suas pretensões de forma individualizada e customizada.

À medida que as organizações passam a desempenhar papel cada vez mais expressivo na sociedade, aumentam as possibilidades de serem fontes de desequilíbrios e distúrbios no ambiente em que operam. A crescente preocupação com a degradação dos recursos naturais, que são cada vez mais escassos, e os possíveis impactos ambientais causados pelas suas operações são temas de grande relevância e discutidos por diversos grupos sociais.

O conceito de sustentabilidade, que pressupõe um equilíbrio entre os pilares econômico, social e ambiental das organizações, deve ser uma premissa constante para a tomada de decisão dos administradores no mundo atual.

Outro aspecto a ser ressaltado é que, ao mesmo tempo em que se verifica uma competição global acirrada entre as organizações, contraditoriamente, temos, no ambiente de negócios, um movimento bastante representativo de cooperação, parcerias, alianças que configuram novas relações entre países e empresas, empresas e concorrentes, empresas e fornecedores. Trata-se de uma economia denominada colaborativa.

A economia colaborativa é uma tendência do século XXI, pois visa reduzir os desperdícios, o consumismo e as desigualdades e aumentar a eficiência no uso dos recursos naturais. É o resultado da união de três pontos de sucesso, que fazem o conceito cada vez mais atrativo a partir da evolução ampla da sociedade (KRUPINSK, 2014):

- **social:** com destaque para o aumento da densidade populacional, avanço para a sustentabilidade e o desejo de comunidade e abordagem mais altruísta;
- **econômico:** focado em monetização do estoque em excesso ou ocioso, aumento da flexibilidade financeira, preferência por acesso, ao invés da aquisição, e abundância de capital de risco e;
- **tecnológico:** beneficiado pelas redes sociais, dispositivos e plataformas móveis, além de sistemas de pagamento.

Todas essas mudanças geram grandes incertezas, como também grandes oportunidades para as organizações que necessitam de uma boa administração para se adequar a essas novas realidades. As organizações que conseguirem se adequar melhor às mudanças, explorando o seu capital, que é humano, na sociedade do conhecimento, poderão obter a eficiência e a eficácia desejadas e, consequentemente, a sobrevivência em um mercado altamente competitivo.



## PARA PENSAR

Faça uma pesquisa na empresa em que você trabalha e tente descobrir de que forma as mudanças e transformações impactaram a administração da organização e de que maneira os gestores têm reagido a essas mudanças, que são cada vez mais rápidas.

## Considerações finais

Podemos dizer que administrar é uma função inerente ao ser humano, pois ele vive em organizações que precisam e devem ser administradas. Diante desse contexto, os fundamentos de administração são conhecimentos necessários para todo tipo de profissional, independente de qual seja a sua função ou cargo dentro de uma organização.

Administrar significa atingir os resultados esperados com eficiência e eficácia nas ações. E isso se torna um grande desafio nos dias atuais, em virtude da crescente competição global. A exigência é cada vez maior por qualidade e valor por parte dos consumidores, nas questões que envolvem a sustentabilidade, na disponibilidade da informação em tempo real e na colaboração como uma nova forma de economia.

Diante de todos esses aspectos, a administração pode ser considerada a maneira pela qual as organizações podem vencer os desafios do ambiente de negócios para se manterem competitivas no mercado.

## Referências

KRUPINSKY, C. Entendendo a economia colaborativa e economia compartilhada. **E-Commerce News**, [s.l.], 12 jan. 2014. Disponível em: <<https://ecommercenews.com.br/artigos/cases/entendendo-a-economia-colaborativa-e-compartilhada/>>. Acesso em: 7 ago. 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

OLIVEIRA, M. A. de. **Em busca da excelência empresarial**. 2. ed. São Paulo: Editora DVS, 2009.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.



# Abordagem clássica e científica da administração

Nos dias atuais, quando se estuda e aplica os conceitos de administração, dificilmente se pensa de que forma eles foram desenvolvidos. Na verdade, a visão atual e abrangente da administração é resultado das contribuições das diversas abordagens sobre o tema, que foram desenvolvidas ao longo dos anos, de acordo com as contribuições de diversos profissionais.

Em cada período, surgiam novas abordagens sobre a administração que, geralmente, eram complementares às já existentes, mas que contribuíram muito para que o tema se tornasse tão importante para o dia a dia das organizações.

Essas abordagens diferentes, desenvolvidas ao longo dos anos, geralmente, são chamadas de escolas ou teorias da administração. Cada escola ou teoria possui suas características distintas e, portanto, contribuem, de alguma forma, para a administração de uma maneira geral.

Neste capítulo, vamos estudar a abordagem clássica e científica da administração, para que possamos compreender a dimensão histórica dos conceitos clássicos da administração e os seus impactos na administração contemporânea.

## 1 Taylor e a administração científica

No início do século XX, uma das principais preocupações dos industriais e administradores era a eficiência dos processos de fabricação. A pessoa que desenvolveu um conjunto de técnicas e princípios para tratar a eficiência foi Frederick Winslow Taylor (1856-1915), nascido na Pensilvânia, nos Estados Unidos. Graduou-se em engenharia no Steven Institute of Technology de Hoboken, New Jersey, em 1883. Ele era o líder de um grupo que promoveu o movimento denominado administração científica (MAXIMIANO, 2016).

Pode-se afirmar que o movimento de administração científica surgiu como uma resposta eficiente à questão da existência de uma nova força de trabalho, desqualificada e barata. Na época em que o movimento surgiu, o cenário mundial se modificava.

Nos Estados Unidos, a força de trabalho era representada pelos imigrantes, que ocupavam um número cada vez maior de vagas na indústria, desde o final do século XIX. Na Europa, a mobilização dos homens na guerra abria muitas frentes de trabalho para mulheres e mão de obra desqualificada nas fábricas. E mesmo países como a ex-União Soviética adotavam os princípios de administração científica como forma eficaz de treinar camponeses, como trabalhadores fabris, para alcançar consideráveis ganhos de produtividade (SOBRAL; PECCI, 2013).

Os princípios e as técnicas criados por esse movimento procuravam aumentar a eficiência da produção por meio da racionalização do trabalho. As metas eram evitar o desperdício e promover a prosperidade dos patrões e dos empregados. Podemos destacar cinco aspectos que caracterizam o sistema proposto por Taylor (SILVA, 2013):

- **Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos** – compreensão do estudo dos tempos e movimentos, isto é, a busca do melhor processo para executar o trabalho no menor espaço de tempo possível. Junto disso, associava-se a redução do trabalho, regras e fórmulas matemáticas, por meio da análise e da experimentação conduzidas com rigor científico.
- **Padronização das ferramentas** – visava harmonizar os métodos de execução e uniformizar o “modo de fazer” dos operários.
- **Seleção e treinamento dos trabalhadores** – com base nas aptidões e na ideia de que cada pessoa deve executar tarefas para as quais revele maior habilidade ou inclinação.
- **Supervisão e planejamento** – cuja consequência foi a supervisão funcional pela qual se efetivou a separação entre o planejamento e a execução.
- **Pagamento por produção** – condição em que, além do salário normal e equivalente para todos, o operário que obtivesse produção acima da quantidade fixada receberia uma bonificação, proporcional ao acréscimo de produção.



### **IMPORTANTE**

“Taylor acreditava que a prosperidade econômica só seria conseguida com a maximização da produtividade dos trabalhadores.” (MAXIMIANO, 2016, p. 31)

O mérito de Taylor foi o de assimilar, sistematizar e disseminar um conjunto de princípios que atendiam às necessidades daquele período, por isso suas ideias foram recebidas com entusiasmo, apesar de também existirem algumas críticas importantes. Desta forma, ele fez da eficiência o *modus operandi* da indústria americana, exercendo grande influência na administração.

Os princípios da administração científica desenvolvidos e disseminados por Taylor são os seguintes (CHIAVENATO, 2010):

- **Princípio do planejamento:** propõe substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática pelos métodos baseados em procedimentos científicos. Desta forma, a improvisação é substituída pela ciência, por meio de planejamento do método.
- **Princípio do preparo:** se baseia na seleção científica dos trabalhadores, de acordo com as suas aptidões, preparando-os e treinando-os para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Além da mão de obra, as máquinas e equipamentos de produção também eram devidamente preparadas, assim como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e dos materiais.
- **Princípio da execução:** tem como foco principal a distribuição distinta das atribuições e das responsabilidades para que a execução do trabalho seja bem disciplinada.
- **Princípio do controle:** baseia-se no controle do trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. Desta forma, a gerência deve cooperar com os trabalhadores para que a execução seja a melhor possível.

- **Princípio da exceção:** as ocorrências que se desenvolvem normalmente dentro dos padrões não devem chamar a atenção do gerente. Já as ocorrências excepcionais, que acontecem fora dos padrões, é que devem atrair sua atenção para que ele possa, assim, corrigir os desvios e garantir a normalidade na produção.



## NA PRÁTICA

Um call center pode ser utilizado como um exemplo atual de aplicação dos princípios da administração científica, pois, nesse tipo de empreendimento, executam-se ações como:

- planejamento prévio de todo o trabalho dos atendentes;
- preparação e treinamento de todos os colaboradores para que sigam os scripts estabelecidos no processo de atendimento;
- coordenação e execução dos atendimentos para que se obtenha a disciplina desejada para o processo;
- controle do trabalho com o monitoramento da gravação das ligações de atendimento, por meio de sistema de escuta acessível ao gestor de todo o processo;
- sempre que necessário, a gerência pode intervir para a correção e/ou orientação de um procedimento inadequado por parte do atendente.

---

Como contribuições da administração científica, podemos destacar: a melhoria acentuada da produtividade e eficiência das fábricas e a introdução de uma forma diferenciada de remuneração, relacionada com a produtividade e a criação da base para o desenvolvimento da linha de montagem, que propicia a produção em série. Um dos seguidores de Taylor mais conhecidos no mundo inteiro foi Henry Ford (1863-1947), nascido em Michigan, nos Estados Unidos. Ele foi o responsável pela criação da filosofia de produção em massa, preços baixos, altos salários e organização eficiente do trabalho, destacando a rapidez de

fabricação. Assim, apresentou ao mundo o maior exemplo de administração eficiente individual que a história conhece. Porém, da mesma forma que a administração científica trouxe benefícios, também sofreu críticas, em virtude de algumas limitações de sua abordagem, conforme será apresentado a seguir.

## 1.1 Críticas à administração científica

Naturalmente, como todas as teorias da administração, o movimento de administração científica não era isento de críticas. O ponto mais relevante dessas críticas é que o trabalhador era visto como uma máquina, logo seu lado humano não era considerado. Realmente, para Taylor, o trabalhador era apenas uma engrenagem do sistema de produção, não tendo o seu lado social considerado (SOBRAL; PECI, 2013).

Por outro lado, apesar da superespecialização do operário facilitar o treinamento e a supervisão do trabalho, ela impactava de maneira negativa a satisfação do trabalhador e o deixava alienado do processo de trabalho como um todo.

Outro aspecto a ser considerado é que a administração científica se baseia em pressupostos materiais e simplistas de motivação humana e não considera que possa haver conflito entre objetivos individuais e gerenciais. Embora a administração científica proponha uma abordagem científica para a administração, ela não foi capaz de gerar princípios universais aplicáveis em todos os contextos administrativos.

Mesmo considerando que todas as críticas são bastante pertinentes, é inegável a contribuição de Taylor no que tange à maximização de recursos no tempo, que pode ser identificada facilmente nas lanchonetes fast food, nas empresas de logística e nos processos de linha de montagem de produtos eletrônicos e em toda a indústria automobilística.



## PARA SABER MAIS

Leia o capítulo 4 – “A teoria da administração científica” –, do livro *Teorias da administração*, do autor Reinaldo Oliveira da Silva. Assim, você poderá conhecer melhor quem foram os seguidores de Taylor e de que forma utilizaram os seus princípios na administração.

Enquanto, nos Estados Unidos, Taylor aplicava a administração científica e procurava leis universalmente válidas para administrar de forma eficiente os processos operacionais de trabalho no chão de fábrica, na França, Fayol apresentava a teoria administrativa, que foi desenvolvida com foco nos princípios gerais da administração. A seguir, estudaremos como essa abordagem foi desenvolvida e quais são as suas contribuições para a administração contemporânea.

## 2 Fayol e a teoria administrativa

Henry Fayol (1841-1925) nasceu em Constantinopla, em uma família burguesa. Foi educado no Liceu de Lion, na França. Em 1860, graduou-se engenheiro de minas pela Escola Nacional de Minas, em Saint Étienne. Fayol contribuiu muito para o desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno. Para ele, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), pois sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (MAXIMIANO, 2016).

Fayol acreditava que o sucesso de uma boa administração residia não em habilidades pessoais inatas do gestor, mas, sim, na utilização de métodos científicos aplicados à administração. A seguir, vamos conhecer as contribuições de Fayol para a administração contemporânea.

## 2.1 As funções básicas da empresa

Para Fayol, toda empresa apresenta as seguintes funções (CHIAVENATO, 2010):

- **Funções técnicas** – relacionadas com a produção e manufatura de bens ou serviços.
- **Funções comerciais** – relacionadas com a compra, venda, negociação e permuta de matérias-primas, produtos e serviços.
- **Funções financeiras** – relacionadas com a captação e gerência de capitais e de ativos financeiros.
- **Funções de segurança** – relacionadas com a proteção, manutenção e preservação dos bens da empresa e das pessoas.
- **Funções contábeis** – relacionadas com registros contábeis, balanços, custos, estatísticas e inventários.
- **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. Na verdade, todas as demais funções empresariais se subordinam às funções administrativas.

É importante destacar que a administração é uma das funções da empresa e distingue-se das demais. Fayol focou o seu trabalho especificamente na administração, pois considerava que nenhuma das outras funções tinha o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os seus atos. Essas operações não fazem parte das atribuições de caráter técnico, e tampouco das funções comercial, financeira, de segurança ou de contabilidade. Elas constituem outra função, designada habitualmente sob o nome de administração, cujas atribuições e esfera de ação, para Fayol, eram muito mal definidas (SOBRAL; PECI, 2013).



## 2.2 O conceito de administração e as funções administrativas

Fayol define administração como a realização das atividades administrativas, que são as funções de previsão, organização, comando, coordenação e controle. Essas funções constituem o processo administrativo e são melhor explicadas a seguir (SILVA, 2013):

- **Previsão** – tentativa de avaliar o futuro por meio de um plano e fazer previsões para realizar esse plano. Vale ressaltar que foi essa função que deu origem à função de planejamento. A previsão deve considerar três aspectos: projeção (o futuro é uma continuação do passado); predição (o futuro não é continuação do passado, sofre influência de fatores fora do controle da empresa); e planejamento (o futuro não é continuação do passado, mas é influenciado por fatores sob o controle da empresa).
- **Organização** – mobilização dos recursos humanos e materiais para transformar o plano em ação.
- **Comando** – estabelecimento de orientações para os empregados e obtenção das coisas feitas.
- **Coordenação** – obtenção da unificação e harmonia de todas as atividades e esforços.
- **Controle** – verificação de que as coisas aconteçam em conformidade com as regras estabelecidas e expressas pelo comando.

Mesmo passados tantos anos, até hoje essas funções estabelecidas por Fayol são utilizadas pelos gestores. Estes são os elementos da administração que constituem o processo administrativo, sendo facilmente identificados no trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da organização. As funções do administrador foram posteriormente substituídas por outros autores em: planejamento, organização, direção (ou liderança) e controle.

## 2.3 Os princípios da administração, segundo Fayol

Os princípios gerais de administração propostos por Henry Fayol são ainda considerados muito úteis na administração contemporânea pela grande maioria dos administradores. Os princípios, escritos em 1916, são apresentados a seguir (CHIAVENATO, 2010):

- **Divisão do trabalho** – consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência. A divisão é feita entre grupos e indivíduos, de tal forma a garantir que esforço e atenção estejam focados em porções especiais da tarefa.
- **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.
- **Disciplina** – depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos. Deve-se estabelecer convenções formais ou informais entre a empresa e seus agentes, de modo a incentivar a obediência, a assiduidade, a atividade, a presença e os sinais exteriores de respeito.
- **Unidade de comando** – cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única. Os trabalhadores nas organizações deveriam receber as ordens de um único gerente, para evitar conflitos e os possíveis mal-entendidos entre o trabalhador e seu gerente.
- **Unidade de direção** – a organização toda deveria estar se movendo em direção a um objetivo comum, em uma direção comum. Ou seja, uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.

- **Subordinação dos interesses individuais aos gerais** – os interesses gerais da empresa devem se sobrepor aos interesses particulares das pessoas.
- **Remuneração do pessoal** – deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição. O pagamento deveria ser justo, não explorativo e recompensar o bom desempenho. Para tanto, deveriam ser avaliadas as possibilidades de pagamento, tais como: tempo, trabalho, razão de produção, etc. Outra possibilidade seriam as recompensas não financeiras.
- **Centralização** – refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização. Para Fayol, a centralização era como uma diminuição da importância do papel do subordinado, enquanto a descentralização era a elevação dessa importância. Os graus de centralização/descentralização adotados dependem de cada organização específica na qual o gerente está trabalhando.
- **Cadeia escalar** – é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo, em função do princípio do comando. Fayol definiu como linha de autoridade, pois queria significar certa quantidade de autoridade correspondente à posição hierárquica, mas significava também que níveis mais baixos de administradores deveriam sempre manter os níveis mais altos informados das suas atividades de trabalho.
- **Ordem** – para o bem da eficiência e coordenação, todos os materiais e pessoas relacionados a um tipo específico de trabalho deveriam: ser designados à mesma localização geral na organização; estabelecer ordem material – “um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar” –, tendo como objetivo evitar perdas de materiais e de tempo; e, também, uma ordem social – “um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar” –, tendo como

objetivo um equilíbrio constante entre as necessidades da empresa e os recursos humanos.

- **Equidade** – diferente de justiça, Fayol trata equidade como colocar em execução as convenções estabelecidas; porém, as convenções não poderiam prever tudo e, por isso, precisavam ser interpretadas ou ter suas inadequações complementadas. Todos os empregados deveriam ser tratados com igualdade.
- **Estabilidade do pessoal no cargo** – a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa. A retenção dos trabalhadores mais produtivos deveria ser alta prioridade da administração. Custos de recrutamento e seleção, bem como de defeitos, estão associados, normalmente, à contratação de novos empregados.
- **Iniciativa** – os administradores deveriam encorajar a iniciativa do trabalhador, que pode ser definida como uma nova ou adicional atividade empreendida por vontade própria. Devem promover nos subordinados a liberdade de propor, conceber e executar a atividade.
- **Espírito de equipe** – a harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Dentre as contribuições de Fayol, vale destacar a atualidade desses princípios de administração – formulados há mais de um século. Chega a ser surpreendente. Basta observar o olhar contingencialista de Fayol, quando ele reconhece que o maior ou menor grau de centralização depende das circunstâncias ou da vontade dos gerentes.

Atualmente, o questionamento e a revisão de alguns desses princípios podem ser atribuídos às características que algumas organizações contemporâneas apresentam como estruturas mais enxutas e flexíveis, perante as organizações verticalizadas e hierarquizadas, que predominavam no cenário das organizações. Outro aspecto a ser ressaltado é a

forma de compreender a administração enquanto processo, composto de funções consideradas como chaves, sendo essa uma visão que prevalece até hoje.

## 2.4 Críticas e limitações da teoria administrativa

Como limitações da teoria administrativa, podemos destacar (CHIAVENATO, 2010):

- **Abordagem prescritiva e normativa** – a perspectiva clássica é essencialmente normativa, no sentido de ditar regras de conduta para o administrador de organizações.
- **Abordagem simplificada da organização formal** – por meio de esquemas lógicos do tipo prescritivo e normativo, ditando as regras sobre como o administrador deve trabalhar.
- **Ausência de trabalhos experimentais** – a pretensão de criar uma ciência tropeçou na falta de critérios científicos e de pesquisas.
- **Extremo racionalismo no conceito de administração** – esta perspectiva utiliza muito abstracionismo e formalismo, que levam à superficialidade e à falta de realismo.
- **Teoria da máquina** – tal como na administração científica, também peca pela maneira mecanicista de visualizar a organização.
- **Abordagem incompleta da organização** – enfatizando apenas a organização formal, desprezando a organização informal e as relações humanas dentro da organização.
- **Abordagem de sistema fechado** – trata a organização por meio de algumas poucas variáveis conhecidas, como se ela existisse no vácuo e sem nada ao seu redor.

## 2.5 Comparação das contribuições de Taylor e Fayol

Até Fayol, o problema da administração se concentrava nas indústrias e a principal preocupação era com a produtividade. Fayol levou a administração do nível da produção para a direção da empresa, considerada em sua totalidade. Desta forma, sua principal contribuição ao pensamento administrativo foi mostrar como um processo administrativo complexo pode ser separado em áreas interdependentes de responsabilidade ou de funções (SILVA, 2013).

Taylor mudou a abordagem dos problemas administrativos, elevando-os do posto de trabalho para o nível médio de gerência. Já Fayol focou os problemas de interesse da administração geral da empresa, independentemente de sua natureza, seu tipo ou finalidade.

Com relação ao rendimento da empresa industrial, Taylor começou pelo operário, ou seja, utilizou uma visão de baixo para cima. Já Fayol começou pelos dirigentes, ou seja, de cima para baixo. Desta forma, os estudos científicos de cada autor também seguiram a mesma lógica. Enquanto Taylor estudou o trabalho humano e o trabalho da máquina, ou seja, focava as condições técnicas do trabalho, Fayol estudou a tarefa do dirigente se preocupando com a administração da empresa.

Assim, podemos finalizar afirmando que as abordagens clássica e científica se complementam, principalmente porque ambos colocam como a chave do sucesso o problema do pessoal e de sua administração. Sem dúvidas, o pioneirismo de Taylor e Fayol contribuiu muito para o moderno pensamento administrativo.



### PARA PENSAR

Faça uma avaliação do modelo de gestão da empresa em que você trabalha e tente identificar quais são os princípios da abordagem clássica e científica que são aplicados pela organização.

## Considerações finais

Muito do que se pratica na administração contemporânea é resultado de diversas contribuições de abordagens que se desenvolveram ao longo dos anos. Nesse sentido, devemos destacar as contribuições de Taylor e Fayol para a consolidação desses conceitos.

Ambos desenvolveram, praticamente no mesmo período, abordagens distintas, porém complementares, sobre administração. Enquanto Taylor desenvolveu a teoria da administração científica, Fayol desenvolveu a chamada administração clássica.

A administração científica teve como foco principal a produtividade das atividades e, para tanto, buscou simplificar as tarefas e estudou tempos e métodos de trabalho. Já a administração clássica teve como foco principal a função do gestor, definindo claramente as suas funções e de que forma deveriam ser executadas para o sucesso na gestão.

Além da dimensão histórica dos conceitos clássicos da administração, são inegáveis os seus impactos na administração contemporânea, independente de qual seja o tipo de organização. Até porque, muitos dos conceitos desenvolvidos por Taylor e Fayol servem como base para a administração nos tempos atuais.

## Referências

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

# A organização na perspectiva humanística

Para que uma organização consiga atingir seus objetivos com a efetividade desejada, é fundamental a adoção de práticas de gestão voltadas ao seu fator humano. Sabemos que o maior patrimônio de uma organização é o seu capital humano.

São as pessoas que definem as estratégias do negócio, realizam os processos, relacionam-se com os clientes, enfim, criam todas as ações para que a empresa possa obter os resultados desejados.

Entretanto, devemos ressaltar que essa abordagem humanística na organização foi desenvolvida há muitos anos, quando o cenário de negócios era bem diferente do atual.



As empresas aplicavam os conceitos da administração científica para obter a produtividade desejada em seus processos e os fundamentos da administração clássica para o seu corpo gerencial; porém, pouco se preocupavam com os seus colaboradores. Diante deste contexto, surge a abordagem humanística, que trouxe o fator humano e as relações humanas como uma preocupação para os administradores da época.

Desta forma, vamos estudar a organização sob a perspectiva humanística, para que possamos compreender a importância das relações sociais no ambiente organizacional.

## **1 A abordagem da teoria das relações humanas e a mudança no mundo do trabalho**

A abordagem das relações humanas surgiu em virtude das sérias críticas dirigidas às proposições de Taylor (administração científica) e de Fayol (teoria clássica). O alvo principal dessas críticas foi parcialidade, principalmente porque a abordagem desses conceitos era voltada para o desempenho dos recursos e dos processos de um sistema ou de toda a empresa (MAXIMIANO, 2016).

As ciências humanas demonstravam a necessidade de humanizar as organizações, e o evento que motivou essa mudança na teoria das organizações foi uma experiência realizada em uma fábrica em Hawthorne, nos Estados Unidos (CHIAVENATO, 2010).

### **1.1 A experiência de Hawthorne**

O componente que pode ser considerado a “pedra fundamental” do enfoque comportamental é a escola das relações humanas, que nasceu de um experimento famoso, realizado em Hawthorne nos anos de 1927 a 1933 (SOBRAL; PECI, 2013).

Tudo começou quando um grupo de pesquisadores da Universidade de Harvard foi contratado para desenvolver um estudo em uma fábrica da Western Electric Company – uma empresa fornecedora de materiais para o sistema telefônico instalada em Hawthorne, um bairro de Chicago. O objetivo desse estudo era tentar descobrir se as variações de iluminação teriam algum efeito sobre o desempenho dos trabalhadores.

Durante cinco anos, monitoraram o desempenho de seis operárias que montavam relés num local separado do salão de montagem, para avaliar a influência da iluminação na produtividade. O mais interessante desse experimento é que os resultados da pesquisa não foram os esperados. Toda vez que se aumentava a intensidade da luz, a produção aumentava e, quando se diminuía a luz, a produção aumentava também.

Após esses resultados inesperados, os pesquisadores ofereceram benefícios, como lanches e intervalos de descanso, e a produção continuava aumentando. Finalmente, todos os benefícios foram retirados e a produção, ao invés de cair, aumentou de forma espantosa. Os pesquisadores, após a realização desses experimentos, somente conseguiram demonstrar que não havia nenhuma correlação simples e direta entre os fatores que estavam manipulando durante a experiência (iluminação e benefícios) e a produtividade (peças produzidas pelas operárias) (MAXIMIANO, 2016).

Visando compreender melhor os resultados do experimento, um professor de Harvard, o psicólogo Elton Mayo foi convidado para continuar a pesquisa e, com isso, descobriu que outros fatores que não estavam sendo controlados exerciam uma influência sobre a produtividade (SILVA, 2013).

Os resultados mostravam que, por estarem sendo observados pelos pesquisadores, os funcionários interpretavam esse fato como aumento de interesse e preocupação com a melhoria das condições de trabalho e, assim, julgavam-se na obrigação de produzir mais.

Diante dessa percepção, Mayo reorientou a pesquisa de forma a testar os efeitos de uma abordagem mais cooperativa. Assim, os supervisores deveriam mostrar uma atitude aberta e amigável perante os trabalhadores, e os pesquisadores deveriam ser menos diretivos em suas entrevistas. Com essa nova abordagem e postura, os resultados foram imediatos, ou seja, o moral dos trabalhadores aumentou e a produtividade também. A conclusão de Mayo foi que esses resultados mais eficientes foram obtidos graças ao interesse pessoal dedicado ao trabalhador e da supervisão com uma postura mais colaborativa (SOBRAL; PECI, 2013).

A experiência de Hawthorne foi um verdadeiro divisor de águas na administração e, entre as suas principais conclusões, podemos destacar (CHIAVENATO, 2010):

- **O nível de produção é resultante da integração social:** depende das normas sociais do grupo, e não das políticas da organização e nem da capacidade física ou fisiológica do trabalhador. Quanto maior a integração social no grupo, maior será a disposição para o trabalho.
- **Comportamento social dos empregados:** o comportamento do indivíduo se apoia fortemente no grupo ao qual pertence. Os trabalhadores não reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. A qualquer desvio das normas sociais, o trabalhador sofre punições sociais ou morais dos colegas.
- **Recompensas e sanções sociais:** o comportamento dos trabalhadores está condicionado às normas sociais. Os operários que produziam acima ou abaixo da norma socialmente determinada perderam o respeito e consideração dos colegas. Os operários preferiram produzir menos – e ganharem menos – a colocar em risco suas relações amistosas com os colegas. Além disso, cada grupo social desenvolve crenças e expectativas com relação à administração. Essas crenças e expectativas, sejam reais ou

imaginárias, influenciam as atitudes e as normas e padrões de comportamento que o grupo define como aceitáveis. As pessoas são avaliadas pelo grupo em relação a essas normas e padrões de comportamento: são bons colegas se o seu comportamento se ajusta a suas normas e padrões de comportamento, ou são pessimistas colegas se o comportamento se afasta desses preceitos.

- **Grupos informais:** formam a chamada organização informal. Enquanto os clássicos se preocupavam com aspectos formais da organização (como estudos de tempos e movimentos, princípios gerais da administração, etc.), os humanistas se concentram nos aspectos informais da organização (como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação, etc.). A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais, cuja estrutura e propósito nem sempre coincidem com a organização formal da empresa, ou seja, com os propósitos definidos pela empresa. Os grupos informais definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, valores sociais, crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamentos.
- **Relações humanas:** as pessoas participam de grupos sociais no trabalho e mantêm uma constante interação social. As relações humanas decorrem de ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contratos entre pessoas e grupos. Elas procuram se ajustar ao grupo que pertencem: querem ser aceitas, compreendidas e participar, no sentido de atender a seus interesses e aspirações pessoais. Assim, o comportamento humano é influenciado pelas atitudes e normas informais. A compreensão das relações humanas permite condições de encorajar as pessoas a se exprimirem de maneira livre e sadia.

- **Conteúdo do cargo:** tem uma influência sobre o moral do trabalhador. A especialização não cria a organização mais eficiente. As pessoas trocavam de posição para variar e evitar a monotonia, contrariando as normas da empresa. Embora provocassem efeitos negativos na produção, essas trocas elevaram o moral do grupo. Trabalhos simples e repetitivos se tornam monótonos e maçantes e afetam negativamente a atitude do operário, além de reduzir sua satisfação e eficiência.
- **Ênfase nos aspectos emocionais:** a perspectiva humanística põe forte ênfase nos aspectos emocionais e irracionais da conduta humana.

A perspectiva humanista representa um avanço em relação ao taylorismo, na noção de que o comportamento individual na organização é determinado por normas sociais, o que desviou o foco dos estudos sobre motivação do individual para o coletivo.

O movimento das relações humanas reconhece que os seres humanos não são apenas influenciados por estímulos econômicos, mas respondem a outros fatores de ordem social e psicológica, o que dá origem ao conceito de homem social.

A definição de homem social se baseia na crença compartilhada pelos autores do movimento das relações humanas de que o ser humano é um ser motivado por fatores de ordem social e psicológica (SOBRAL; PECL, 2013, p. 66).



### PARA SABER MAIS

O livro *Teorias da administração*, do autor Reinaldo Oliveira da Silva, em seu capítulo 8, trata da evolução da abordagem humanística da organização (SILVA, 2013).

Tanto a perspectiva humanística como a abordagem científica e clássica da administração se preocupavam com as relações humanas, produtividade e funções do administrador, respectivamente. Uma perspectiva atual e que possui uma abordagem abrangente em relação aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas é a perspectiva da sustentabilidade.

## 2 Administração e sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade contempla o equilíbrio entre os pilares econômico, social e ambiental de uma organização. É o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações (ELKINGTON, 2012).

Assim, podemos afirmar que administração e sustentabilidade devem estar alinhadas, ou seja, uma estratégia será bem-sucedida na administração se considerar cada dimensão – social, econômica e ambiental – em que a empresa atua:

Sob a ótica social, o grande desafio das empresas é agregar um novo papel a sua gestão, atuando como uma empresa socialmente correta, gerando uma percepção social mediante suas responsabilidades e entendendo que todas as organizações podem se envolver no papel de uma empresa que está alinhada ao conceito de sustentabilidade (ORLICKAS, 2012).

Em relação aos recursos econômico-financeiros, a organização deve direcionar a utilização desses recursos de maneira racional, visando atender aos requisitos regulamentares relacionados aos produtos e serviços oferecidos para satisfazer os seus clientes.

Sob a ótica ambiental, a empresa deve estar atenta à utilização dos recursos naturais renováveis ou não disponíveis e com o impacto que suas atividades produzem nesses recursos. Para tanto, a adoção de

sistemas de gestão ambiental possibilita a identificação, em seus processos, dos chamados aspectos ambientais, que são os agentes causadores dos impactos ambientais.

Dessa forma, podemos afirmar que uma organização é, na verdade, uma extensão da própria sociedade e, como tal, não pode viver isolada. Com isso, ela impacta e pode ser impactada pelo contexto social no qual está inserida, devendo, então, procurar identificar e atender a diferentes requisitos de todas as partes interessadas no negócio.

Em todo o mundo, os executivos estão atentos ao fato de que os mercados estão às margens de uma rápida mudança de direção, devido aos padrões ambientais e exigências dos clientes. Como resultado, os pilares (econômico, social e ambiental) estão sendo acrescentados às antigas instruções de lucros e perdas. A agenda de desenvolvimento sustentável, classificada anteriormente como uma questão de baixa prioridade corporativa, está se tornando estratégica, transformando-se em uma das principais preocupações das organizações (ELKINGTON, 2012).

Os relacionamentos humanos e sociais são colocados, assim, em evidência, na chamada revolução da sustentabilidade. A integração dos três pilares da sustentabilidade nas estratégias das empresas poderá trazer uma abordagem mais consistente, pois levará em conta os valores econômicos, sociais e ambientais.

O administrador de uma empresa deve ter a clareza de que o conceito de sustentabilidade do negócio está intimamente ligado ao conceito de sustentabilidade da própria sociedade, uma vez que as organizações vivem e interagem com a sociedade.



### **PARA PENSAR**

**Você já reparou como a organização em que você trabalha gerencia o fator humano?**

---

## Considerações finais

O fator humano é o maior patrimônio de toda organização, porém, nem sempre foi tratado dessa forma. Somente após a realização dos estudos em Hawthorne, podemos afirmar que efetivamente ocorreram mudanças representativas que desencadearam o desenvolvimento do movimento das relações humanas.

Esse movimento surgiu como uma corrente de reação e oposição à escola clássica da administração, e tinha como pressupostos que a organização é um sistema social e que o homem é movido por fatores de ordens social e psicológica.

Como principais contribuições, podemos destacar a inclusão do fator humano na análise organizacional e no desempenho das organizações.

Outra perspectiva importante para a administração é a qualidade, não só pelos sistemas de gestão, mas principalmente pelo seu foco na produção de bens e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes.

Atualmente, o conceito que norteia as decisões da administração é a sustentabilidade, que propõe um equilíbrio na utilização dos recursos econômicos, sociais e ambientais para a definição de estratégias do negócio.

Independente de qual seja a decisão do administrador, é fundamental destacar a importância das relações sociais no ambiente organizacional.

## Referências

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade**: canibais com garfo e faca. São Paulo: M. Books, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2016.



ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

# Liderança e cultura organizacional

A concorrência demanda das organizações uma constante atualização de suas estratégias para oferecerem ao mercado produtos e serviços que, de alguma forma, possibilitem alguma vantagem competitiva.

Entretanto, tão importante como as questões relacionadas aos processos, produtos e serviços de cada organização estão as relações sociais que ocorrem em seu ambiente organizacional, como os estilos de liderança, o comportamento e a cultura organizacional

Os produtos e serviços são obtidos através de processos que são realizados pelas pessoas. Essas pessoas representam o maior patrimônio das empresas, pois são responsáveis não só pela execução dos

processos, como também pela criação, inovação e aprimoramento dos processos, produtos e serviços. Daí a importância de se conhecer como essas pessoas se comportam, de que maneira se relacionam e como se adequam à cultura de cada organização.

Assim, para que tudo isso possa acontecer de maneira efetiva dentro das organizações, é necessário que os gestores liderem os seus grupos de colaboradores e possam conduzir esse processo de modo a influenciar o comportamento de seus liderados, em prol das metas e dos objetivos estabelecidos. Existe uma relação de interdependência entre líder e liderados, para que os resultados esperados sejam atingidos.

Considerando que a postura do líder e a cultura definida pela organização se refletem diretamente no comportamento dos seus funcionários, vamos estudar, neste capítulo, os tipos de liderança, o comportamento e a cultura organizacional, para que possamos compreender melhor a importância das relações sociais no ambiente organizacional.

## 1 Teorias de liderança

*A liderança pode ser tratada como um processo social onde uma pessoa ou um grupo consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas. (MAXIMIANO, 2016, p. 256)*

Existem muitas definições sobre liderança. Podemos afirmar que liderar é comandar com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações.

Para entendermos melhor como se deu a evolução desse conceito, é importante destacar que os estudiosos das relações humanas tentaram métodos de pesquisa para determinar razões e modelos de

comportamento dos indivíduos nas organizações. Eles perceberam a grande influência da liderança informal sobre o comportamento dos trabalhadores. Esses líderes informais estabeleciam as regras para a atuação dos grupos e mantinham forte controle sobre o comportamento dos membros dos grupos. A partir desse raciocínio, é fácil entender por que o tema liderança é tão importante até os dias de hoje (SILVA, 2013).



## IMPORTANTE

**“Liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos para se alcançar os objetivos em uma determinada situação” (VERGARA, 2016, p. 74).**

Se analisarmos as definições de liderança apresentadas, podemos concluir que a liderança pode ser definida como uma relação de influência. Tanto o líder como os liderados se encontram em uma relação de influência recíproca, ou seja, sem liderados não há liderança.

A liderança sempre está ligada às pessoas. É uma função, papel ou tarefa que qualquer pessoa desempenha quando é responsável por um grupo. Independentemente de suas competências, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança, onde precisam dirigir os esforços de outros para realizar os objetivos: treinadores de equipes esportivas, professores, regentes de orquestras, sacerdotes, diretores de teatro e cinema, dirigentes de sindicatos e todos os tipos de gerentes. Todas essas pessoas têm metas para realizar com a colaboração de grupos e, portanto, precisam exercer a liderança, que é inerente à sua função (MAXIMIANO, 2016, p. 259).

Ao longo dos anos, houve diversas tentativas teóricas de compreensão do fenômeno da liderança, que foram divididas em teorias que apresentam diferenças conceituais e metodológicas. A seguir, vamos estudar as principais teorias de liderança.

## 1.1 Teoria dos traços de liderança

A teoria dos traços de liderança é uma das perspectivas mais antigas de compreensão da liderança. Seu objetivo principal é a identificação dos traços, das características individuais dos líderes, partindo do pressuposto de que eles nascem com tais características, que os diferenciam de outras pessoas. Dessa forma, a abordagem pressupõe a existência de uma personalidade que distingue os líderes e que eles não podem ser formados nem treinados, pois já nascem líderes. (SOBRAL; PECI, 2013, p. 331)

Visando comprovar essa teoria, diversos grupos de psicólogos e pesquisadores realizaram estudos com as seguintes abordagens metodológicas: comparação dos traços de líderes com os de indivíduos comuns e a comparação dos traços de líderes eficazes com os de líderes ineficazes. Em ambas as tentativas de pesquisa, obtiveram fracasso, ou seja, não conseguiram comprovar os traços de liderança, o que abriu espaço para o desenvolvimento de novos estudos.

Agora que já conhecemos a teoria dos traços de liderança, vamos estudar, a seguir, a teoria da liderança comportamental.

## 1.2 Teoria da liderança comportamental

Após a rejeição da hipótese da existência de traços de liderança específicos para os líderes, os pesquisadores focaram os seus estudos para a perspectiva comportamental de liderança. Esta nova abordagem substituiu o foco nas características do indivíduo pelo foco nas funções de liderança, ou seja, conjunto de atividades empreendidas pelo líder para promover o desempenho eficaz do grupo. (SOBRAL; PECI, 2013, p. 331)

Consequentemente, a orientação do líder perante as funções de liderança orientada para a tarefa, ou para as pessoas que constituem o grupo, se manifesta em seu estilo de liderança, que é definido como: o

perfil comportamental de um líder relacionado com a sua orientação preferencial perante as funções de liderança, ou seja, desempenho ou relacionamento (SOBRAL; PECI, 2013).

A teoria dos estilos de liderança propõe três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal. A seguir, apresentamos as características de cada um desses estilos.

**Autocrático:** autocracia, liderança diretiva e liderança orientada para a tarefa são os nomes mais comuns para indicar os estilos em que o poder de tomar decisões está concentrado no líder.

Um líder autocrático (MAXIMIANO, 2016, p. 262):

- Toma decisões sem consultar a equipe.
- Está muito mais preocupado com a tarefa, do que com o grupo que a executa.
- Concentra sua atenção no desempenho do funcionário ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos.
- Insiste na necessidade de cumprir as metas.
- Insiste na necessidade de superar a concorrência ou um rival dentro da mesma organização, ou o desempenho passado.
- Define com precisão as responsabilidades individuais e designa tarefas específicas para pessoas específicas.
- Dá ênfase à cobrança e avaliação do desempenho de seus funcionários.
- Mantém distância de seus funcionários ou sua equipe.

**Democrático:** democracia, liderança participativa e liderança orientada para as pessoas são nomes que indicam algum grau de participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões. Quanto mais as decisões do líder forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

Um líder democrático (MAXIMIANO, 2016, p. 263):

- Acredita que deve criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis.
- Focaliza sua atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe.
- Pede opiniões ou sugestões de decisões, ouve, presta atenção e usa as ideias do grupo.
- Dedica parte significativa de seu tempo à orientação dos integrantes de sua equipe.
- É amigável.
- Apoia e defende os funcionários.
- Insiste com os integrantes de sua equipe para que aceitem responsabilidades e tomem a iniciativa de resolver problemas.

**Liberal:** liberdade e autonomia dos colaboradores são características deste estilo de liderança. O pressuposto é de que os colaboradores não necessitam de um acompanhamento constante, devido à sua maturidade.

Um líder liberal (MAXIMIANO, 2016, p. 263):

- Parte do pressuposto que os liderados têm a maturidade suficiente para desempenhar suas tarefas.
- Acredita que não existe a necessidade de acompanhamento constante de seus subordinados.

- Se ausenta com frequência e não fornece muitas orientações aos subordinados, acreditando que, dessa forma, conseguirá estimular a autonomia dos membros de sua equipe.
- Muitas vezes, apresenta um comportamento que é evasivo e com pouca firmeza.

Em busca da compreensão sobre qual dos estilos seria o mais adequado, os pesquisadores realizaram diversos estudos e chegaram à conclusão de que, a longo prazo, o estilo democrático era o mais eficaz, pois favorecia a maior motivação, a qualidade de decisão e a moral da equipe. Entretanto, três conjuntos de forças deveriam ser considerados pelo administrador para escolher o estilo de liderança adequado (SOBRAL; PECI, 2013, p. 333):

- **Forças do administrador:** é ele quem deve escolher qual será o estilo de liderança no qual se sente mais confortável, e isso depende de fatores como sua experiência, seus valores ou seu conhecimento, entre outros.
- **Forças dos subordinados:** as características dos funcionários também influenciam a adoção do estilo de liderança mais adequado, ou seja, sua maturidade; responsabilidade, experiência, entre outras.
- **Forças situacionais:** características situacionais internas e externas, como a cultura organizacional, a pressão do tempo e o grau de estruturação da tarefa, também influenciam a eficácia do estilo de liderança.

É importante observar que a teoria dos estilos de liderança ensejou muitos modelos e programas com o objetivo de transformar as pessoas em líderes democráticos, por acreditarem que este seria o estilo mais adequado; entretanto, esta teoria dos estilos sinaliza para a questão das situações (VERGARA, 2016).



Surge, então, a teoria situacional, também conhecida como teoria contingencial.

## 1.3 Teoria da liderança situacional ou contingencial

A teoria da liderança situacional ou contingencial desfoca a atenção do líder para o fenômeno da liderança. Destaca que a liderança é uma relação, ou seja, não se pode falar em líderes sem falar em liderados, não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido. (VERGARA, 2016, p. 78)

Podemos afirmar que, de acordo com essa teoria, não existe um estilo melhor de liderança. A liderança adequada é baseada nas circunstâncias de sua aplicação, bem como na habilidade de aplicá-la em cada contexto ou situação (SILVA, 2013).

O líder pode obter êxito devido aos traços de sua personalidade ou de seu comportamento, de acordo com as necessidades de seus subordinados em cada tipo de situação. Essa adaptação do estilo de liderança é o que se chama de abordagem situacional ou contingencial.

A essência das teorias da liderança situacional é a ideia de que, para ser eficaz, o estilo tem de ser apropriado à situação. Situação é uma palavra elástica, que admite muitas interpretações. Os funcionários, a empresa e a tarefa são os elementos mais utilizados para definir situação (MAXIMIANO, 2016, p. 266).



### PARA SABER MAIS

Para conhecer em detalhes quais foram os estudiosos e pesquisadores que contribuíram para o desenvolvimento dos estudos sobre liderança, sugiro a leitura do capítulo 9 – “A escola comportamentalista” –, do livro *Teorias da administração*, do autor Reinaldo Oliveira da Silva.

Agora que já estudamos as principais teorias sobre liderança, vamos conhecer melhor os conceitos de comportamento e de cultura organizacional.

## 2 Comportamento e cultura organizacional

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 7)

Em outras palavras, o comportamento organizacional estuda o que as pessoas fazem nas organizações e de que forma esse comportamento afeta o desempenho da organização. É um estudo voltado especificamente para situações relacionadas ao vínculo entre as pessoas e as organizações, onde se enfatiza o comportamento relativo a tarefas, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho e administração.

A compreensão do comportamento organizacional nunca foi tão importante como nos dias de hoje. Isso, em virtude de grandes mudanças que estão ocorrendo nas organizações, como o envelhecimento da população e, conseqüentemente, dos colaboradores das empresas, os novos modelos de contratos que alteram a relação entre a empresa e o trabalhador, a alta competitividade imposta pelo mercado globalizado e o achatamento das estruturas organizacionais, que são novas situações que trazem ótimas oportunidades para que os administradores utilizem os conceitos do comportamento organizacional.

Já a cultura organizacional é definida como um sistema de valores e significados compartilhados pelos membros da organização, transmitidos por meio de histórias, símbolos, linguagem, entre outros, que diferenciam uma organização de outra. Ela se refere à rede de concepções, normas e valores que são tomados como

certos e que estão presentes em todos os aspectos da vida organizacional. (SOBRAL; PÉCI, 2013, p. 106)

A cultura empresarial, apesar de ser uma dimensão organizacional complexa, de difícil identificação, serve de apoio à adaptação da organização ao ambiente externo e à integração eficaz dos processos internos. Dessa forma, pode contribuir para a redução da ansiedade perante o desconhecido e a incerteza, além de impactar o desempenho.

Podemos destacar sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 501):

**Inovação:** é o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos.

**Atenção aos detalhes:** é o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

**Orientação para os resultados:** é o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.

**Foco na pessoa:** é o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

**Foco na equipe:** é o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos.

**Agressividade:** é o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.

**Estabilidade:** é o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo, em vez do crescimento.

Cada uma dessas características existe dentro de um *continuum*, que vai de um grau baixo para um grau elevado. A avaliação da organização que utiliza essas sete características revela, portanto, uma ilustração complexa da cultura organizacional. Esse quadro se torna a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e da forma como eles devem se comportar.

Em outras palavras, a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas. Como cada organização possui a sua cultura, mesmo que os seus colaboradores não gostem de tudo, acabam se adaptando às situações e se comportando de forma a atender às regras e aos valores estabelecidos pela cultura organizacional.



## NA PRÁTICA

Para que possamos compreender melhor o conceito de cultura organizacional, vamos apresentar uma comparação de duas culturas organizacionais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 502):

### **Empresa X**

Essa organização é uma indústria manufatureira. Espera-se que os gestores documentem as suas decisões. Os bons administradores são aqueles capazes de oferecer dados detalhados que deem a sustentação necessária para as suas recomendações. As decisões criativas, que incorrem em mudanças significativas ou em riscos, não são encorajadas. Como os responsáveis por projetos fracassados são criticados abertamente e punidos, os gestores procuram não implementar ideias que se desviem muito do status quo. Um gerente de nível hierárquico mais baixo cita uma expressão frequentemente usada na empresa: “Se não tiver quebrado, não tente consertar”.

Existem vários regulamentos e regras que devem ser obedecidos pelos funcionários. Os chefes supervisionam os subordinados bem de perto, para garantir que não haja desvios. Os dirigentes estão preocupados com a produtividade, independentemente do impacto que isso tenha

sobre o moral dos funcionários ou sobre o índice de rotatividade. As atividades de trabalho são planejadas para os indivíduos. Existem departamentos distintos e linhas de autoridade, e espera-se que os funcionários tenham pouco contato com colegas que ficam fora de sua área funcional ou linha de comando. A avaliação de desempenho e as recompensas enfatizam o esforço individual; entretanto, a antiguidade na empresa tende a ser o fator básico na determinação de aumentos salariais e promoções.

### **Empresa Y**

Essa organização também é uma indústria manufatureira. Porém, nessa empresa, os dirigentes estimulam e recompensam a mudança e a assunção de riscos. As decisões baseadas na intuição têm o mesmo valor que aquelas consideradas totalmente racionais. Os dirigentes se orgulham de sua história de experimentação de novas tecnologias e de seu sucesso no lançamento regular de produtos inovadores. Executivos ou funcionários que têm uma boa ideia são encorajados a levá-la adiante. Os fracassos são tratados como experiências de aprendizagem. A empresa se orgulha de ser orientada para o mercado e de responder rapidamente às mudanças nas necessidades de seus consumidores.

Existem poucas regras e regulamentos a serem seguidos e a supervisão é livre, pois os executivos acreditam que seus funcionários são esforçados e confiáveis. Os dirigentes se preocupam com a alta produtividade, mas acreditam que ela é obtida por meio do correto tratamento dispensado a seu pessoal. A empresa se orgulha de sua reputação como um bom lugar para se trabalhar.

As atividades de trabalho são planejadas em torno de grupos e seus membros são estimulados a interagir com pessoas em outras funções e em níveis de autoridade diferentes. Os funcionários falam positivamente sobre a competição saudável entre as equipes. As pessoas e as equipes possuem suas metas e os bônus são baseados na realização desses resultados. Os funcionários desfrutam de considerável autonomia para escolher a maneira de atingir seus objetivos.

---

Considerando os exemplos de cultura organizacional apresentados, podemos concluir que o comportamento das pessoas na organização é pautado não só pelos padrões éticos da empresa, mas, principalmente, pela

cultura organizacional – que influi tanto no clima organizacional, como também no comportamento ético dos colaboradores de uma empresa.

Outro aspecto a ser considerado é o papel das lideranças da empresa para a disseminação de uma cultura organizacional que preze por comportamentos eticamente corretos. Aqui, vale dizer que o exemplo deve vir de cima, ou seja, os gestores e líderes da empresa devem estar atentos não só com os resultados da empresa como também com o sucesso e o bem comum de seus colaboradores.

A importância de se estudar a cultura e o comportamento organizacional, para investigar o impacto que os valores dos indivíduos e dos grupos têm sobre o comportamento geral dos colaboradores de uma empresa, se deve ao fato de que o comportamento pode afetar tanto positiva quanto negativamente o desempenho da organização.

Desta forma, este é um tema muito importante para todo tipo de organização, pois envolve o comportamento das pessoas que são seus colaboradores. Os líderes exercem um papel fundamental para que a empresa tenha a eficácia desejada nessa ação, à medida em que conseguem compreender as diferentes personalidades de seus liderados e de que forma deve interagir com essas diferenças.



### **PARA PENSAR**

Realize uma pesquisa na empresa em que você trabalha e tente identificar, entre as sete características básicas que capturam a cultura de uma organização, quais são as características adotadas pela sua empresa.

## Considerações finais

As questões que envolvem a liderança e a cultura organizacional são primordiais para qualquer tipo de empresa, pois influenciam o comportamento organizacional. Por isso, ao longo dos anos, muitos estudos foram desenvolvidos a respeito desses temas, visando encontrar as melhores alternativas e estratégias para conduzir as relações sociais dentro das empresas.

Para o tema liderança foram desenvolvidas, ao longo dos anos, teorias com características distintas e que compõem o comportamento dos líderes nos dias atuais. Entre essas teorias, podemos destacar: a teoria dos traços de liderança; a teoria da liderança comportamental, com destaque para os comportamentos autocrático, democrático e liberal; e a teoria situacional ou contingencial, onde se propõe um estilo de liderança que seja o mais adequado a cada tipo de situação.

Outros temas de grande relevância para que possamos estudar as relações sociais nas empresas são o comportamento e a cultura organizacional. Compreender como as pessoas se comportam diante da cultura organizacional é papel de todo líder.

As lideranças devem estar atentas não só às estratégias organizacionais estabelecidas para que as metas sejam atingidas, como também aos aspectos humanos, como os relacionamentos sociais, as reações das pessoas em relação à cultura organizacional e a maneira pela qual as pessoas se comportam diante das diversas situações que ocorrem dentro das organizações.

Sem sombra de dúvidas, esses temas precisam ser pauta de todo líder que busca conduzir seus liderados em prol dos resultados esperados pela organização em busca de algum tipo de vantagem competitiva.

## Referências

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.



# **A burocracia no ambiente de negócios: a burocracia e o poder nas organizações**

O bom funcionamento de uma organização depende muito de como funcionam suas estruturas formal e informal, independentemente de qual seja o seu segmento de atuação.

Conceitualmente, podemos diferenciar a estrutura formal da informal, considerando o seu foco. A estrutura formal é aquela devidamente planejada para que a empresa tenha uma organização das posições que serão ocupadas pelos seus colaboradores, com foco principal na definição da autoridade e da responsabilidade de cada cargo.

Já a estrutura informal é resultado das relações sociais das pessoas dentro e fora da organização e que surge naturalmente, à medida em que as pessoas se relacionam.

Para que essas estruturas tenham um bom funcionamento, é primordial que a empresa tenha claramente definidos os papéis e os seus regulamentos internos, que serão os norteadores dessa estrutura. Esses fundamentos aplicados à gestão são a base da teoria da burocracia.

Neste capítulo, vamos estudar a teoria da burocracia para compreendermos o seu impacto no ambiente de negócios. Também vamos debater os conceitos de autoridade e poder nas organizações.

## 1 Weber e a teoria da burocracia

A administração burocrática teve origem na Europa, no início do século XX, como uma alternativa às teorias conhecidas na época, visto que buscava a racionalidade técnica requerida para projetar e construir um sistema administrativo baseado no estudo exato dos tipos de relacionamentos humanos necessários para aumentar a produtividade. A burocracia, como forma de organização das atividades humanas, é muito antiga; entretanto, como teoria desenvolvida, com objetivos específicos, só surgiu com Max Weber (SILVA, 2013).

A falta de uma teoria das organizações sólida e abrangente ficou clara com a profusão das críticas feitas tanto à perspectiva clássica, pelo seu mecanicismo, como também à perspectiva humanística, pelo seu romantismo ingênuo. Isso propiciou a forte influência da sociologia organizacional, com a utilização das obras de Weber sobre o modelo burocrático. (CHIAVENATO, 2010, p. 78)

O cientista social Max Weber (1864-1920) nasceu em Erfurt, na Turíngia, uma parte da Alemanha que, na época, estava sob dominação da Prússia. Weber foi um sociólogo que se notabilizou pela teoria das estruturas de autoridade. Formou-se em direito e passou quase toda a sua vida como professor de universidade. Ele possuía sólida formação em história, literatura, psicologia, teologia, filosofia e filologia, fato muito comum entre os eruditos da época (SILVA, 2013).

Seus estudos e trabalhos correram cronologicamente paralelos aos de Henri Fayol e de Frederick Taylor e ganharam importância, na medida em que as organizações cresceram em tamanho e em complexidade. Para Weber, a sociedade e as organizações modernas são sistemas de normas impessoais. São as normas (ou lei) que regem o comportamento das pessoas (MAXIMIANO, 2016).

O objetivo do estudo sistemático da burocracia era estabelecer estrutura, estabilidade e ordem para as organizações, por meio de uma hierarquia integrada de atividades especializadas, definidas por regras sistemáticas.



### **IMPORTANTE**

Para Weber, o conceito de burocracia é de “uma organização eficiente por excelência, muito diferente do sentido vulgar da palavra, entendida como uma organização com excesso de papéis e regulamentos” (MAXIMIANO, 2016, p. 36).

A burocracia é vulgarmente entendida como uma organização na qual a papelada se multiplica e se avoluma, impedindo soluções rápidas ou eficientes. Esse termo também é utilizado no sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização. Segundo Weber, burocracia é exatamente o contrário, ou seja, cuida, nos mínimos detalhes, de como as coisas deverão ser feitas.

Conforme sua concepção inicial, a burocracia tinha as seguintes características (SILVA, 2013; CHIAVENATO, 2010):

- **Caráter racional e divisão do trabalho** – as atividades são desmembradas em tarefas simples, de tal modo que qualquer pessoa, de qualquer tipo de organização, poderia se tornar especializada em um tempo mínimo. A especialização faz o trabalho humano intercambiável, o que impacta de maneira positiva a eficiência

organizacional. Assim, cada posição tinha claramente definida a sua responsabilidade e a delegação de autoridade competente. A burocracia é uma estrutura social racionalmente organizada.

- **Hierarquia de autoridade** – posições ou empregados são organizados de modo a formar a hierarquia (cadeia de comando) na qual a organização está estruturada. Cada posição nessa hierarquia contém responsabilidades e deveres específicos, bem como privilégios.
- **Competência técnica e meritocracia** – todos os membros da organização são selecionados com base na qualificação técnica para um desempenho adequado. As promoções ocorrem por desempenho e capacitação técnica (mérito). A seleção, admissão, transferência e promoção dos funcionários são baseadas em critérios racionais e universais de avaliação, válidos para toda a organização, e não em critérios particulares e arbitrários. Daí os exames, concursos, testes e títulos para admissão e promoção dos funcionários.
- **Regras e padrões para as rotinas** – as decisões gerenciais são guiadas por regras, disciplina e controles relacionados à conduta dos deveres oficiais, aplicados de forma impessoal, tanto aos empregados da organização como aos clientes fora dela. A burocracia é uma organização que fixa regras e normas técnicas para o desempenho dos cargos. O ocupante de um cargo (funcionário) não faz o que quer, mas o que as regras e normas técnicas impõem que ele faça. Os padrões facilitam a avaliação de desempenho dos participantes.
- **Compromisso profissional e especialização da administração** – os administradores trabalham por salários fixos e não são os donos do negócio que administram. Os gerentes são treinados para as atividades administrativas, visando a melhor qualificação para o alcance da eficiência organizacional e para o controle das atividades dos empregados nesse sentido. A burocracia é

uma organização que se baseia na separação entre a propriedade e a administração.

- **Registros escritos** – com o objetivo de estabelecer continuidade organizacional e com o propósito de alcançar uniformidade de ação, a burocracia mantém registros elaborados para detalhamento das transações da organização. A burocracia é uma organização ligada por comunicações escritas. Daí o caráter formal da burocracia, onde as ações e procedimentos devem ser comprovados e documentados.
- **Impessoalidade** – as regras e os procedimentos são aplicados de modo uniforme e imparcial. Todos os funcionários são avaliados de acordo com regras objetivas, de tal modo que não se permite ao superior considerações pessoais ou emocionais para as avaliações. A distribuição das atividades é feita impessoalmente, ou seja, em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas. A burocracia não considera as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos ou funções: o poder de cada pessoa é impessoal e deriva do cargo que ocupa, ou seja, as pessoas mudam, mas os cargos e as funções permanecem.

De acordo com as características apresentadas, podemos concluir que Weber procurou sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas, ao invés de estabelecer padrões de administração para que as empresas pudessem seguir.

O modelo burocrático pressupõe que todos os funcionários devem se comportar de acordo com as normas e regulamentos da organização, de tal forma que se atinja a eficiência desejada. Portanto, tudo deve ser preestabelecido, no sentido de prever todas as ocorrências e estabelecer rotinas para o seu funcionamento. (CHIAVENATO, 2010, p. 84)



## NA PRÁTICA

Para você, a palavra burocracia tinha uma conotação negativa, associada ao excesso de padrões que dificultavam a realização das atividades da empresa?

Observe bem na empresa em que você trabalha, como ela possui uma série de procedimentos, descrição de cargos e funções de trabalho. Você deve exercer um cargo e possuir uma função específica dentro da empresa. Existe uma hierarquia, ou seja, você se reporta a alguém na organização. Toda a comunicação da empresa, independente de qual seja o meio de comunicação, é formalizada. Existem registros, dados de processos, entre outras informações.

Independente de qual seja o segmento de atuação da empresa, do tipo pública ou privada, existem muitas das características da burocracia proposta por Weber que são amplamente utilizadas até os dias de hoje, daí a importância da burocracia no ambiente de negócios.

---

Outra proposta de Weber foi a teoria da autoridade, também conhecida como o sistema de controle social, que faz parte dos estudos das organizações formais. Ele distingue o conceito de autoridade em confronto com outras formas de influência, ou seja, com o poder e com a persuasão. Para ele, a essência da autoridade se baseia nas ordens ou nas decisões obedecidas voluntariamente, porque a fonte de onde elas emanam é considerada legítima e porque envolve a prévia suspensão do julgamento da natureza. Dessa forma, cada indivíduo deve se dirigir à pessoa imediatamente acima na hierarquia. A autoridade do indivíduo, em uma burocracia, está associada ao cargo, e não à pessoa (SILVA, 2013).



## NA PRÁTICA

Uma dica para conhecer outros modelos de burocracia. Além do modelo proposto por Weber, há informações de aprofundamento valiosas no capítulo 6 do livro *A teoria da burocracia*, do autor Reinaldo Oliveira da Silva (SILVA, 2013).

A seguir, vamos estudar os tipos de autoridade e poder para compreender melhor a sua aplicação no ambiente organizacional.

## 2 Estudos sobre o poder

Para que possamos entender como aplicar o conceito de autoridade e de poder dentro das organizações, precisamos conhecer quais são os tipos de autoridade e os tipos de poder.

A autoridade é uma “forma de poder e um conceito estreitamente relacionado com a estrutura organizacional” (SOBRAL; PECCI, 2013, p. 268).

Segundo Weber, a autoridade legítima apresenta três tipos considerados puros ou ideais, que dependem da natureza da sociedade em que se aplica. Os tipos de autoridade são os seguintes (SILVA, 2013):

- **Autoridade tradicional** – esse tipo de autoridade resulta de uma ordem social sagrada e eterna, baseada no direito divino, na tradição cultural, na herança. Como exemplos desse tipo de autoridade, podemos destacar as sociedades medievais, as tribos, a família e os clãs.
- **Autoridade carismática** – é a autoridade resultante da rejeição à tradição e contra a ordem social vigente, concentrada na aceitação de uma ordem encarnada em uma pessoa. Nesse caso, a autoridade tem traços místicos, arbitrários e personalísticos. São exemplos desse tipo de autoridade as sociedades como os partidos políticos, os grupos revolucionários e os grupos religiosos.
- **Autoridade racional** – esse tipo de autoridade se baseia em normas sociais, administradas por meritocracia, com traços impessoais, técnicos e racionais. O tipo de sociedade em que essa autoridade predomina são os exércitos, a administração pública e as empresas. A autoridade racional é também denominada legal ou burocrática.

É importante destacar que esses três tipos de autoridade estão presentes nas empresas. O que geralmente ocorre nos contextos sociais é uma predominância de um tipo sobre os outros (VERGARA, 2016).

Dentro de uma organização, e de acordo com a sua estrutura organizacional, temos diferentes categorias de autoridade. Entre elas, podemos destacar (SOBRAL; PECI, 2013, p. 268):

**Autoridade de linha** – definida como o poder de comandar, coordenar e controlar os subordinados na execução das tarefas específicas relacionadas com as atividades finais da organização.

**Autoridade de assessoria** – definida como a capacidade de influenciar, aconselhando e prestando assistência aos gestores de linha na execução das suas funções.

É importante destacar que a autoridade não é a única manifestação de poder nas organizações. Podemos afirmar que o conceito de poder é mais abrangente do que o conceito de autoridade. Considere que pessoas sem nenhuma autoridade podem ter muito poder na organização. Quem tem autoridade tem poder, mas nem todo poder deriva da autoridade (SOBRAL; PECI, 2013).

O poder é um conceito que admite múltiplos focos de análise. Assim, é comum ouvirmos as expressões, como: o poder da burocracia; poder do pensamento positivo; poder do chefe; querer é poder; poder institucional; poder do mercado; poder sem limites; entre outros (VERGARA, 2016).

Podemos definir poder como a “capacidade de exercer influência sobre uma pessoa ou grupo, de maneira a alterar o seu comportamento” (SOBRAL; PECI, 2013, p. 269).



## 2.1 Tipos de poder

O poder pode ser formal ou pessoal. Para que possamos compreender as diferenças existentes entre os tipos de poder, primeiro, vamos conhecer quais são os tipos de poder formal (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010):

- **Poder coercitivo** – a base desse tipo de poder deriva da percepção de uma pessoa sobre a capacidade do detentor do poder para punir ou recomendar sanções aos que não obedecerem suas ordens ou vontades. É um tipo de poder baseado no medo. Faz com que as pessoas mudem o seu comportamento por receio de serem castigadas ou punidas.
- **Poder de recompensa** – esse tipo de poder tem uma definição exatamente oposta à de poder coercitivo, ou seja, é o poder pelo qual uma pessoa se submete à vontade ou às ordens de outra, porque isso lhe trará algum benefício. Dessa forma, se uma pessoa pode distribuir recompensas consideradas valiosas por outras pessoas, terá poder sobre elas. O comportamento dos indivíduos é influenciado pelo controle do sistema de retribuição, muito comum nas empresas, como salário ou bônus.
- **Poder legítimo** – é um tipo de poder resultante da posição ocupada na hierarquia da organização, ou seja, da posse de autoridade formal. Nas empresas, esse tipo de poder é facilmente observado. É o caso de um gestor que detém poder sobre seus subordinados.

Como dito anteriormente, o poder pode ser formal e pessoal. Após conhecermos quais são os tipos de poder formal, é importante sabermos quais são os tipos de poder pessoal, para que tenhamos uma compreensão de todos os tipos de poder. O poder pessoal é decorrente da influência que uma pessoa exerce sobre as outras – derivada das características individuais da pessoa.

Basicamente, podemos classificar o poder pessoal em dois tipos distintos (SOBRAL; PECCI, 2013):

- **Poder de referência ou carismático** – é o poder associado à identificação com um indivíduo que possua recursos ou traços pessoais favoráveis e desejáveis. Esse tipo de poder é associado a uma imagem altamente favorável, o que faz com que os outros acreditem e admirem suas ideias, como por exemplo líderes e heróis militares.
- **Poder de competência** – é o poder que se exerce como resultado da posse de habilidades, competências ou conhecimentos distintos. A relação entre um consultor e o seu cliente organizacional resulta da percepção de que o primeiro tem competências necessárias que podem ajudá-lo a superar os problemas organizacionais.

É importante ressaltar que, entre as três bases de poder formal (coercitivo, de recompensa e legítimo) e as duas bases de poder pessoal (de competência e de referência), as mais interessantes para se obter a eficácia desejada nas ações de uma organização são as formantes de poder pessoal. Isso porque essas bases de poder estão relacionadas diretamente com a satisfação dos funcionários com a sua chefia, seu compromisso com a organização e seu desempenho, ao passo que as bases do poder formal não estão relacionadas com esses tipos de resultados. Vale destacar ainda que as fontes de poder formal podem, de fato, proporcionar um efeito contrário, no sentido de que esse poder está negativamente relacionado com a satisfação e com o compromisso dos funcionários. Apresentamos, a seguir, algumas perspectivas contemporâneas sobre o papel do poder no contexto organizacional (SOBRAL; PECCI, 2013):

- **Os espaços e formas de manifestação do poder** – agora que já conhecemos as definições e os tipos de autoridade e de poder, é importante estudarmos como esses conceitos se aplicam nas organizações. O poder deve ser empregado para que todos os

recursos da empresa sejam devidamente utilizados pelos funcionários, além de suas posições na estrutura formal da organização, ou seja, além da autoridade. A maioria dos estudiosos organizacionais considera que o sistema legítimo de autoridade é tido como aceito, e não problemático; porém, destacam que outros recursos de poder, muitas vezes ilegítimos, também são bastante utilizados nas organizações. Para que possamos compreender melhor essas situações, apresentamos, a seguir, algumas perspectivas contemporâneas sobre o papel do poder no contexto organizacional.

- **A estrutura informal das organizações** – a estrutura ou organização informal é o espaço para a manifestação espontânea das relações de poder, além da autoridade formal definida na estrutura formal da organização. Quando se estabelece uma organização formal, define-se a autoridade; neste caso, o poder de influência reside na posição hierárquica. Já as organizações informais fazem uso do poder, entendido como a capacidade real de influência. A estrutura informal se refere às relações interpessoais na organização, que afetam as decisões internas, mas que nem sempre são reconhecidas ou representadas no organograma da empresa.
- **A estrutura política das organizações** – política pode ser definida como o processo de mobilizar poder em determinado contexto, seja este público ou organizacional. Uma vez que os membros organizacionais têm interesses e agendas divergentes e, por vezes, conflitantes, é impossível ignorar a natureza política das organizações. Muitas vezes, existem coalisões políticas dentro das organizações que têm agendas e posições concorrentes sobre as decisões que devem ser tomadas. Em muitas situações, a política pode se sobrepor aos canais formais de autoridade e poder. Dessa forma, para que o administrador seja eficaz em suas ações, deve mapear os principais atores políticos

na organização, de tal forma a avaliar seu poder e o das pessoas com quem interage.

- **A ilegitimidade da autoridade formal** – as literaturas sobre gestão tratam a estrutura organizacional, assim como outros mecanismos de controle, como cultura e liderança, como sendo neutra e apolítica, um espaço legítimo de exercício de autoridade. Entretanto, existe uma história de conflitos nas discussões sobre o papel da organização na sociedade. O avanço do estudo do poder tem demonstrado que ele não está necessariamente ligado a categorias clássicas, como capital e propriedade. As relações sociais que ocorrem nas organizações, muitas vezes, acabam promovendo a ilegitimidade da autoridade formal, em função do poder pessoal exercido entre uma pessoa e as outras na organização.
- **Legitimidade do poder** – de uma forma geral, essa mesma perspectiva gerencialista classifica os outros tipos de poder, além da autoridade, como ilegítimos, disfuncionais ou como manifestação de um comportamento que busca maximizar os interesses próprios. O pressuposto implícito é que, enquanto os administradores podem fazer uso das fontes de poder, como o carisma, de forma responsável, buscando o alcance dos objetivos organizacionais, outros membros organizacionais fariam uso de poder de forma irresponsável. O ponto crucial, nessa situação, é que os indivíduos nas organizações podem fazer uso do poder para evitar ou minimizar os efeitos de abusos e exploração. Definir a legitimidade do poder sem levar em consideração os jogos de interesse, dominação e exploração, presentes em uma organização, é limitador. A resistência ao poder dos administradores pode ser legítima do ponto de vista do trabalhador, uma estratégia de sobrevivência, ajustamento ou sobreposição no mundo organizacional.

A burocracia apresenta uma contribuição importante para a administração, à medida em que capacita os gestores a coordenar e controlar as atividades dentro das organizações. Nesse contexto, as perspectivas contemporâneas de poder não o tratam apenas como um recurso conveniente, que pode ser manipulado e que é facilmente definido em uma estrutura formal ou informal da organização. Ao contrário, enfatizam que todos os atores organizacionais operam no âmbito de uma estrutura de dominação, uma rede de relações de poder, que amarra e limita as opções de ação, tanto para dominados quanto para dominadores.

A contribuição de Weber para a administração é inegável. As características da burocracia estão presentes em todas as organizações da sociedade moderna. As organizações formais modernas, desde as pequenas empresas até as grandes corporações, são burocracias que se fundamentam na autoridade racional. Dessa forma, a organização burocrática possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, rigor e confiança (MAXIMIANO, 2016).



### **PARA PENSAR**

Analise a empresa em que você trabalha e tente responder à seguinte questão: como a autoridade é exercida e de que forma o poder é manifestado dentro da organização?

## **Considerações finais**

A burocracia faz parte do dia a dia das organizações, tendo em vista que as empresas são compostas por estruturas formais e informais. Muitos dos preceitos estabelecidos pela burocracia são utilizados pelas empresas, independentemente de serem públicas ou privadas.

A especialização para o exercício das funções, a estrutura organizacional formal, a previsibilidade das ações, a racionalidade na divisão do trabalho são alguns dos exemplos de contribuições diretas da administração burocrática definida por Weber.

Outros temas de grande relevância dentro dessa perspectiva de gestão são a autoridade e o poder. A autoridade pode ser tradicional, carismática ou racional. Dentro da estrutura organizacional, pode ser de linha ou de assessoria.

O poder pode ser formal ou pessoal. O poder formal pode ser: coercitivo, de recompensa ou legítimo; já o poder pessoal pode ser de referência ou por competência.

Um desafio constante para todo administrador é tentar compreender o impacto da burocracia no ambiente de negócios, fazendo as leituras adequadas do exercício da autoridade e do poder e os seus impactos para o sucesso na gestão da organização.

## Referências

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

# As estruturas das organizações: a organização na perspectiva estruturalista

Quando se estuda os fundamentos da administração, temos a oportunidade de entender melhor como se deu a evolução dos conceitos ao longo dos anos, para que pudéssemos chegar aos conceitos de administração utilizados nos dias atuais.

Podemos considerar a administração científica como o ponto de partida para o desenvolvimento das teorias da administração. No mesmo período, temos o desenvolvimento da escola clássica da administração, que também trouxe grandes contribuições para a administração das organizações.

A perspectiva humanística apresentou uma abordagem focada nas pessoas, diferentemente dos conceitos propostos pelas perspectivas clássica e científica. Nessa evolução, o estruturalismo representa uma nova visão no campo administrativo.

Neste capítulo, vamos abordar as estruturas das organizações: sua definição, seus tipos e formatos para serem implementados em uma organização. Dessa forma, vamos estudar uma organização sob a perspectiva estruturalista.

## 1 A perspectiva estruturalista

Entre as diversas perspectivas da administração, devemos considerar estruturalista como uma das linhas que muito influenciaram os conceitos contemporâneos da administração.

Quando se estuda a administração sob a perspectiva estruturalista, devemos considerar o trabalho desenvolvido por Amitai Etzioni, nascido em 1929, em Colônia, na Alemanha. Ele é considerado o nome de maior projeção do estruturalismo, por ter se ocupado em analisar os fundamentos das escolas correntes até então conhecidas (clássica, científica, da burocracia e das relações humanas). Julgando que eram insatisfatórios, Amitai Etzioni formulou uma síntese do que considerava válido, ao que denominou estruturalismo (SILVA, 2013).

O preceito do estruturalismo é estudar as organizações em um sentido mais amplo. Está voltado para o todo e para o relacionamento das partes na constituição do todo. Dessa forma, leva em conta todos os fatos que influenciam, tanto interna como externamente, e os submete a uma análise comparativa e global (CHIAVENATO, 2010).





## IMPORTANTE

“O estruturalismo implica reconhecer que os fenômenos organizacionais se interligam, interpenetram e interagem, de tal modo que qualquer modificação ocorrida em uma parte da organização afeta todas as outras partes” (SILVA, 2013, p. 257).

O estruturalismo talvez tenha sido a primeira abordagem a reconhecer a importância do conceito de sistema aberto, isto é, da interação entre as instituições humanas e o ambiente onde elas se inserem. Com isso, ampliou o estudo das interações entre grupos sociais para as interações entre organizações sociais. A sociedade moderna se caracteriza pelas organizações que interagem entre si da mesma forma que os grupos sociais (CHIAVENATO, 2010).

O estruturalismo, ou administração estruturalista, pode ser caracterizado pelos seguintes elementos (SILVA, 2013):

- A organização é concebida como um sistema social aberto e deliberadamente construído;
- Os conflitos são considerados inevitáveis e até, muitas vezes, desejáveis, no que se refere às relações entre a empresa e o empregado;
- Os incentivos mistos são recomendados para a motivação dos funcionários, substituindo recompensas materiais (dinheiro) como fonte única de estimulação dos trabalhadores;
- O sentido de “homem organizacional”, em contraposição ao “homem administrativo”, do comportamentalismo, ao “homem social”, da dinâmica de grupo, e ao “homem econômico”, da administração científica, de Taylor;
- Os resultados visados são sempre os máximos possíveis, assim como a escola clássica e, em oposição ao comportamentalismo, que visa resultados satisfatórios.

O desenho estrutural de uma organização consiste em um conjunto de decisões sobre os elementos estruturais, com o propósito de definir uma estrutura adequada para a estratégia e para o ambiente da organização (SOBRAL; PECL, 2013, p. 272).

Etzioni classificou as organizações em coercitivas, remunerativas ou normativas. A seguir, apresentamos a definição de cada tipo de organização (SILVA, 2013, p. 260):

- **Organizações coercitivas** – são aquelas em que a coerção é o maior meio de controle sobre os participantes e a alta alienação caracteriza a orientação dos membros da organização. O poder é imposto pela força física ou por controle, baseados em prêmios ou punições. O envolvimento dos participantes tende a ser alienativo, em relação aos objetivos da organização. São exemplos desse tipo de organização os campos de concentração, as prisões e as instituições penais.
- **Organizações remunerativas ou utilitárias** – são aquelas em que as recompensas materiais são o maior meio de controle dos participantes e determinam a quantidade de envolvimento que vai beneficiá-los mais. O poder baseia-se no controle dos inventivos econômicos. Utilizam a remuneração como base principal de controle. Dessa forma, as pessoas contribuem para a organização com um envolvimento calculista baseado nos benefícios que esperam obter. São exemplos desse tipo de organização as empresas de um modo geral e as atividades comissionadas.
- **Organizações normativas** – são aquelas em que o envolvimento moral e a aceitação social são a maior fonte de controle. A orientação dos participantes é caracterizada por alto envolvimento com a organização. O poder baseia-se no consenso sobre objetivos e métodos da organização. Utilizam o controle moral para influenciar os participantes, em função do elevado envolvimento moral. Como exemplos

desse tipo de organização, podemos citar as entidades religiosas e as organizações voluntárias e as organizações não governamentais (ONG's).

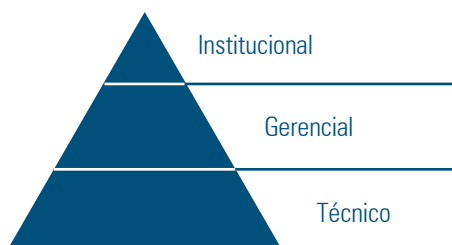
Os estruturalistas utilizam a análise organizacional de maneira mais ampla do que as teorias de administração anteriores (científica e clássica), por meio de uma abordagem múltipla que considera os seguintes aspectos (CHIAVENATO, 2010, p. 94):

- **Organização formal e informal** – o relacionamento entre a organização formal e a informal dentro de uma abordagem múltipla. Encontrar um equilíbrio entre os elementos racionais e não racionais do comportamento humano constitui o ponto principal da vida, da sociedade e do pensamento modernos. Podemos afirmar que este é um problema central para a administração de uma organização.
- **Recompensas materiais e sociais** – os estruturalistas abrangem todas as recompensas utilizadas pela organização para motivar as pessoas.
- **Diferentes enfoques da organização** – as organizações podem ser concebidas segundo duas diferentes concepções: modelo racional e modelo do sistema natural. No modelo racional, a lógica utilizada é a de um sistema fechado, onde temos como características principais a visão focada apenas nas partes internas do sistema, enfatizando o planejamento e o controle, com isso, criando uma expectativa de certeza e de previsibilidade. Já o modelo de organização natural utiliza como lógica um sistema aberto e, dessa forma, a visão foca o sistema e sua interdependência com o ambiente. Isso gera uma expectativa de incerteza e de imprevisibilidade, promovendo o surgimento da organização informal. Vale destacar que, em todas as organizações, podem ser identificados elementos de ambos os sistemas.

- **Níveis organizacionais** – as organizações se caracterizam por uma hierarquia de autoridade, isto é, pela diferenciação de poder, como já apresentado pelo modelo burocrático proposto por Weber. As organizações se defrontam com uma multiplicidade de problemas, que são classificados e categorizados para que a responsabilidade por sua solução seja atribuída a diferentes níveis hierárquicos.

Assim, as organizações se desdobram em três níveis organizacionais: institucional, gerencial e técnico, conforme apresentado na figura 1:

**Figura 1 – Os três níveis organizacionais**



Fonte: adaptado de Chiavenato (2010, p. 96).

A seguir, vamos conhecer quais são as características de cada um desses níveis organizacionais:

- **Nível institucional** – nível organizacional mais elevado. É composto pelos dirigentes e altos executivos. É denominado nível estratégico, pois é o responsável pela definição dos objetivos e estratégias organizacionais, lidando com os assuntos relacionados com a totalidade da organização e com o longo prazo. Esse é o nível que se relaciona com o ambiente externo da organização.
- **Nível gerencial** – esse é considerado o nível intermediário, pois está entre o nível institucional e o nível técnico. Dessa forma, é o responsável pelo relacionamento e pela integração desses dois níveis. Também transforma as decisões tomadas no nível institucional em planos e programas, para que o nível técnico os

execute. Para tanto, detalha os objetivos, capta os recursos necessários para alocá-los na organização e gerencia as atividades do nível técnico no médio prazo.

- **Nível técnico** – é o nível mais baixo da organização. Também é chamado de nível operacional e é o nível onde as tarefas são executadas, onde os programas são cumpridos e as técnicas são aplicadas. Cuida da execução das operações e tarefas. É focado no curto prazo e segue programas desenvolvidos no nível gerencial.

Retomando os aspectos que compõem a abordagem múltipla da análise organizacional realizada pelos estruturalistas, devemos destacar ainda os seguintes aspectos (CHIAVENATO, 2010, p. 94):

**Diversidade de organização** – os estruturalistas ampliam o campo da análise da organização para incluir vários tipos de organizações.<sup>1</sup>

**Análise interorganizacional** – as perspectivas anteriores (científica e clássica) abordaram apenas os fenômenos internos da organização como um modelo racional. Já os estruturalistas utilizam as análises intra e interorganizacional: tanto a análise interna como a externa são empregadas, funcionando como um sistema aberto, envolvendo relações com organizações externas.



## PARA SABER MAIS

Uma dica para se aprofundar no conhecimento das tipologias organizacionais propostas pelos estudiosos da escola estruturalista é o tópico “Tipologias organizacionais”, do capítulo 6 – “A organização na perspectiva estruturalista” – do livro *Iniciação à teoria das organizações*, do autor Idalberto Chiavenato.

---

<sup>1</sup> As organizações podem ser classificadas como pequenas, médias e grandes, públicas ou privadas, produtoras de bens, prestadoras de serviços, comerciais, agrícolas, militares, religiosas, filantrópicas, partidos políticos, sindicatos, etc.

## 1.1 Estrutura organizacional

Uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Para tanto, os administradores precisam ter em mente seis elementos básicos quando projetam a estrutura de suas organizações: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e a formalização. Vamos conhecer o conceito de cada um desses elementos básicos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010):

- **Especialização do trabalho** – é o grau em que as funções da organização são subdivididas em tarefas separadas. Sua essência consiste em dividir um trabalho em número de etapas, cada uma realizada por um indivíduo diferente. Isso faz com que os indivíduos se especializem em realizar parte de uma atividade, em vez de fazer a atividade inteira.
- **Departamentalização** – após a divisão do trabalho por especialização, é necessário agrupar as atividades para que as tarefas comuns possam ser coordenadas. A base para esse agrupamento de tarefas é chamada de departamentalização. Uma das formas mais populares de agrupamento de atividades se dá pelas funções desempenhadas. A principal vantagem da departamentalização funcional é obter eficiência por colocar especialistas juntos. Outra alternativa é a departamentalização por processo, que pode ser utilizada tanto para o processamento dos clientes como dos produtos. Já a departamentalização com base em critérios geográficos ou territoriais pode facilitar bastante o gerenciamento da clientela de uma empresa, se esta clientela estiver dispersa por uma área muito grande e possui interesses comuns em função de sua localização.

- **Cadeia de comando** – é uma linha única de autoridade, que vai do topo da organização até o escalão mais baixo e determina quem se reporta a quem na empresa. Não podemos discutir cadeia de comando sem abordar dois conceitos complementares: autoridade e unidade de comando. A autoridade se refere aos direitos inerentes a uma posição administrativa para dar ordens e esperar que elas sejam obedecidas. Para tanto, cada posição administrativa é colocada em um lugar na cadeia de comando e cada gestor recebe um grau de autoridade para cumprir com suas responsabilidades. Já o princípio da unidade de comando ajuda a preservar o conceito de linha única de autoridade. Ele determina que cada pessoa deve ter apenas um superior a quem se reportar diretamente.
- **Amplitude de controle** – é o número de subordinados que um gestor pode dirigir de forma eficiente e eficaz. A definição da amplitude de controle é importante, porque será ela quem determinará o número de escalões de chefia que uma empresa terá.
- **Centralização e descentralização** – o termo centralização se refere ao grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização. Em organizações centralizadas, todas as decisões são tomadas pelos altos executivos das empresas e os escalões inferiores simplesmente cumprem suas ordens. Já as organizações descentralizadas, as decisões descentralizadas são levadas até os gestores de escalões mais baixos, que estão mais próximos da ação. O conceito de centralização inclui apenas a autoridade formal, ou seja, os direitos inerentes de uma posição. Uma organização caracterizada pela centralização é estruturalmente diferente daquela caracterizada pela descentralização onde as ações para solucionar problemas podem ser mais rápidas, mais pessoas participam das decisões e os funcionários se sentem menos distantes daqueles que tomam as decisões que afetam a sua vida profissional.

- **Formalização** – se refere ao grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas. Quando uma tarefa é muito padronizada, seu responsável tem pouca autonomia para decidir o que, quando e como deve ser feito. Dessa forma, espera-se que o funcionário transforme o mesmo insumo, sempre da mesma forma, produzindo um resultado constante e uniforme. Quando uma organização é altamente formalizada, existem descrições explícitas de tarefas, muitas regras organizacionais e procedimentos claramente definidos sobre os processos de trabalho. Entretanto, quando a formalização é baixa, os comportamentos são relativamente não programados e os funcionários têm uma boa dose de liberdade para decidir sobre o trabalho. A padronização não apenas exclui a possibilidade de os funcionários adotarem comportamentos alternativos, como também elimina a necessidade de eles buscarem alternativas.

## 2 Implicações da teoria estruturalista

Diferente das outras perspectivas (científica e clássica) que são prescritivas, normativas e focadas em prescrições e receituários, a perspectiva estruturalista é descritiva e explicativa, preocupa-se com a descrição, a análise e a explicação das organizações. Podemos destacar como contribuições dessa teoria (CHIAVENATO, 2010, p. 104):

- **Convergência de várias perspectivas divergentes** – o estruturalismo é uma convergência das várias perspectivas anteriores em uma tentativa de integração e ampliação por meio de uma abordagem múltipla na análise das organizações.
- **Ampliação da abordagem** – a teoria estruturalista muda o foco de atenção do indivíduo (perspectiva clássica) e do grupo (perspectiva humanística para a estrutura da organização como um todo). A organização é tratada



como um sistema social, cuja estrutura deve ser estudada em si mesma: a ênfase deslocada para a organização torna-a foco de atenção do analista. Dessa forma, a visão é mais ampla.

- **Análise organizacional mais ampla** – os estruturalistas ampliaram o estudo de organizações não industriais e de organizações não lucrativas, como escolas, universidades, hospitais, sindicatos, penitenciárias, etc. O estruturalismo trata das organizações complexas e do estudo e análise das organizações formais.
- **Análise crítica** – a perspectiva estruturalista pode ser denominada de teoria de crise, pois tem mais a dizer sobre os problemas e patologias das organizações complexas do que sobre sua normalidade. Os estruturalistas são críticos e revisionistas.
- **Perspectiva de transição e mudança** – trata-se de uma perspectiva de transformação e transferência, na qual as organizações parecem estar em crescimento acelerado.

## 2.1 Comentários ao estruturalismo

É fato que o estruturalismo não constitui propriamente uma corrente específica ou individualizada das teorias da administração.

O estruturalismo é uma teoria de transição e de mudança que visava sintetizar as proposições válidas das correntes administrativas, até então existentes, principalmente do comportamentalismo, em uma forma adequada à visualização das organizações como sistemas abertos em interação permanente com o ambiente.

Sua contribuição maior está no que se refere à interdependência dos elementos internos e externos que influenciam o funcionamento das organizações em um sentido interligado e total, que encerrou

o predomínio da escola de relações humanas, então predominante no mundo da administração (SILVA, 2013).

A perspectiva estruturalista, em síntese, envolve a tentativa de conciliação e integração dos conceitos clássicos e humanísticos. Faz uma visão crítica do modelo burocrático, amplia a abordagem das organizações envolvendo o contexto ambiental e as relações interorganizacionais (variáveis externas), além de redimensionar as variáveis organizacionais internas (múltipla abordagem estruturalista) e o avanço à abordagem sistêmica.



### **PARA PENSAR**

Para uma compreensão mais aprimorada, busque analisar a estrutura organizacional da empresa em que você trabalha e tente identificar quais as características propostas pela teoria estruturalista aplicáveis na organização.

## **Considerações finais**

A perspectiva estruturalista desenvolvida por Etzioni trouxe grandes contribuições para a administração das organizações, principalmente por utilizar os conceitos de outras perspectivas de gestão e promover a sua integração.

Dessa forma, a análise organizacional passou a ter uma abordagem mais ampla, considerando aspectos como a formalidade ou não da organização, as recompensas materiais e sociais para motivar as pessoas, as diferentes concepções da organização, os níveis organizacionais, a diversidade de tipos de organizações e uma análise tanto interna como externa da organização.

Outra questão fundamental dessa perspectiva é a concepção da estrutura organizacional e seus seis elementos: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e a formalização.

Por ser uma teoria de transição e mudança, o estruturalismo sintetizou as proposições das outras perspectivas administrativas, até então existentes, em uma nova abordagem das organizações, como sistemas abertos em interação permanente com o ambiente.

## Referências

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

# **O impacto das relações comportamentais na dinâmica das organizações: a organização na perspectiva comportamental**

Sabemos que as pessoas são o maior patrimônio das empresas, pois são as responsáveis não só pela realização das ações para que os objetivos sejam atingidos, como também pela criação e inovação dos produtos e serviços, visando obter algum tipo de vantagem competitiva para a organização.

Desta forma, compreender como ocorrem as relações comportamentais entre as pessoas é um fator primordial para que os gestores consigam obter os melhores resultados de seus subordinados.

A perspectiva comportamental deve ser considerada pelos gestores para que os planos e ações a serem implementados nas empresas tenham o êxito desejado. As empresas são organizações que possuem estruturas formais e informais – impactadas diretamente pelas relações sociais entre os colaboradores e outras pessoas envolvidas. Assim, estudaremos neste capítulo os impactos das relações comportamentais na dinâmica das organizações.

## 1 Principais teorias comportamentais – Maslow, Herzberg e Skinner

Uma das tarefas do administrador é tentar compatibilizar os objetivos e as necessidades de seus colaboradores com os objetivos estabelecidos pela organização. As organizações são grupos de pessoas estruturados em torno de objetivos comuns. Porém, na maioria das vezes, os objetivos individuais dos colaboradores são conflitantes com os objetivos da organização. Diante desse desafio, compete a todos os envolvidos conhecer as principais teorias comportamentais e os modelos de motivação, para melhorar o desempenho dos trabalhadores (SOBRAL; PECI, 2013).

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado. (MAXIMIANO, 2016, p. 235)

Na verdade,

[...] existem processos motivacionais que nos remetem à ideia de que motivação não é um produto acabado, mas sim, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida. Tem caráter de continuidade, o que significa dizer que sempre teremos à nossa frente algo a motivar-nos. (VERGARA, 2016, p. 42)



## IMPORTANTE

Motivação é “alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa” (SILVA, 2013, p. 203).

---

Desta forma, estudar a motivação se refere ao estudo das razões pelas quais as pessoas se comportam de um certo modo. Vale destacar que a motivação é intrínseca, ou seja, está dentro de cada um de nós e nasce das necessidades interiores. “Sob a perspectiva organizacional, a motivação pode ser definida como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta da empresa” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 196).

Nesta definição, podemos destacar três elementos-chave: a intensidade, a direção e a persistência. A intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despende; a direção canaliza os esforços para as metas organizacionais; e a persistência é a medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter o seu esforço. Um profissional motivado se mantém na realização de uma tarefa, até que seus objetivos sejam atingidos.

## 1.1 Teorias da motivação

As teorias organizacionais e administrativas sempre foram responsáveis pela introdução de várias concepções acerca da motivação. Essas diferentes concepções influenciaram a prática administrativa, mas seu conteúdo e relevância devem ser compreendidos a partir de uma análise histórica.

A década de 1950 foi um período onde ocorreu um grande desenvolvimento de conceitos sobre motivação e, embora as teorias

desenvolvidas sejam muito criticadas e questionadas nos dias de hoje, ainda são provavelmente as teorias sobre motivação mais conhecidas e estudadas pelos administradores. Entre os fatores que justificam o nosso estudo sobre essas teorias, podemos destacar duas razões: essas teorias representam os fundamentos sobre os quais as teorias contemporâneas se desenvolveram; e alguns gestores ainda utilizam esses conceitos e sua terminologia para explicar a motivação de seus funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Toda teoria de motivação se preocupa em determinar as razões pelas quais as pessoas adotam determinados comportamentos e o processo que causa tais comportamentos. Conceitualmente, podemos dividir as teorias em três tipos: as teorias de conteúdo, cujo foco está em “o que” motiva o comportamento humano; as teorias de processo, que focam o “como” o comportamento humano é motivado; e as teorias de reforço, que tentam ajudar os administradores a entender como o comportamento dos indivíduos é influenciado pelas consequências do ambiente (SILVA, 2013). Na sequência, vamos estudar as principais teorias de conteúdo sobre motivação.

### 1.1.1 Teoria da hierarquia de necessidades

Podemos afirmar que a teoria mais conhecida sobre motivação é a hierarquia de necessidades, de Abraham Maslow (1908-1970). Para este autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, que são (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; MAXIMANO, 2016; SILVA, 2013):

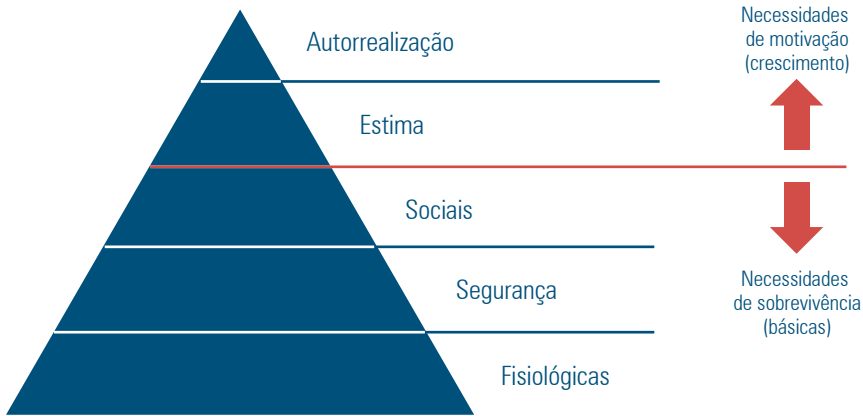
- **Fisiológicas:** estão relacionadas às necessidades humanas de sobrevivência, como alimentação (fome), repouso e sono (cansaço), abrigo (frio e calor), desejo sexual (energia orgânica), etc. Essas necessidades são instintivas e já nasceram com os indivíduos.

- **Segurança:** está relacionada à busca de proteção contra ameaças e privações, assim como à fuga do perigo; surge no indivíduo quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. São necessidades de proteção contra doenças, incertezas, desemprego, roubo, etc. Essas necessidades mantêm as pessoas sob relação de dependência com a empresa ou com outras pessoas, podendo tornar-se poderosos ativadores motivacionais, dependendo do uso.
- **Social:** surge no comportamento humano quando as necessidades anteriormente citadas se encontram relativamente satisfeitas. São necessidades relacionadas à participação de grupos, aceitação por parte dos companheiros, amizade, afeto, amor, etc. A frustração das necessidades de afeto e amor conduz à solidão e à inadaptação social.
- **Estima:** são aquelas relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia; envolvem autoapreciação, autoconfiança, autorrespeito, aprovação social, além de status, prestígio e consideração. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, força, valor, capacidade, utilidade e poder. Quando essas necessidades são frustradas, podem provocar sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, que levam ao desânimo.
- **Autorrealização:** são as necessidades humanas mais elevadas, nas quais alguns têm de realizar o seu potencial (autodesenvolvimento contínuo), ou seja, são as necessidades que algumas pessoas têm de “ser o seu melhor”. Isto só ocorre quando todas as outras necessidades estão relativamente bem satisfeitas.

A figura 1, apresentada a seguir, demonstra o esquema da hierarquia de necessidades proposta por Maslow:



**Figura 1 – A hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow**



Fonte: adaptado de Silva (2013, p. 211).

Desta forma, podemos afirmar que esta é uma teoria que propõe que o comportamento individual é motivado por estímulos internos, que se dispõem em uma ordem hierárquica de cinco níveis (SOBRAL; PECI, 2013).

### **1.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

A teoria dos dois fatores foi desenvolvida por Frederick Herzberg (1923-2000), na década de 1950. Sua teoria foi derivada da análise de incidentes críticos, descritos em entrevistas com muitas pessoas em diferentes empresas e países, relacionados ao que provocava satisfação ou insatisfação no trabalho, ou seja, o que as pessoas gostavam ou não gostavam no seu trabalho, tanto no emprego atual como em empregos anteriores (SILVA, 2013).

Como resultado dessas pesquisas, Herzberg concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos substancialmente diferentes e separados de fatores higiênicos e motivacionais, que serão apresentados a seguir (SOBRAL; PECI, 2013):

- **Fatores higiênicos:** referem-se ao conjunto de fatores que são responsáveis pela insatisfação no trabalho, mas que, quando observados, não levam à satisfação. Portanto, fatores como salário, condições de trabalho, segurança, relacionamentos interpessoais, quando se apresentam de forma negativa, podem gerar um trabalho altamente insatisfatório. Quando o administrador consegue remover os fatores higiênicos, ele remove a insatisfação, porém, não consegue fazer com que os funcionários se sintam altamente satisfeitos e motivados no trabalho.
- **Fatores motivacionais:** são os fatores que influenciam a satisfação no trabalho. Realização, reconhecimento, progresso e responsabilidade são alguns dos mais importantes fatores motivacionais. Com base nessa teoria, os administradores devem estar cientes de que a previsão de fatores higiênicos é condição necessária, mas não suficiente para a satisfação no trabalho. Desta forma, o barulho no ambiente de trabalho e horários prolongados tornam os funcionários insatisfeitos e improdutivos, porém, a sua remoção não implica em maior satisfação. É por meio de fatores como responsabilidade, reconhecimento e progressão na carreira que os funcionários se sentem satisfeitos e motivados para o desempenho.

A teoria de Herzberg apresenta uma nova visão sobre o conteúdo da motivação no trabalho. A distinção entre os fatores de motivação e os de higiene ajuda os gestores a provocar nos indivíduos um desempenho elevado, pois a fim de maximizar a produtividade das pessoas é absolutamente necessário satisfazer suas necessidades de manutenção e prover a oportunidade de gratificar suas necessidades de motivação.

### 1.1.3 Teoria ERC

A teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) é uma variação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Ela foi

desenvolvida por Clayton Alderfer (1940-2015) e se baseia na definição de somente três níveis de necessidades de motivação dos funcionários, conforme apresentado a seguir (SILVA, 2013):

- **Necessidades existenciais:** relacionadas ao bem-estar físico e material.
- **Necessidades de relacionamento:** correspondem ao desejo de satisfação nas relações interpessoais.
- **Necessidades de crescimento:** referem-se ao desejo de crescimento continuado e desenvolvimento pessoal.

Alderfer sofisticou a teoria de Maslow, ao enfatizar que, quando as necessidades de níveis hierárquicos mais altos são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo que tenham sido satisfeitas anteriormente, definindo o princípio de frustração-regressão (SOBRAL; PECCI, 2013).

#### 1.1.4 Teoria da realização ou das três necessidades

Uma teoria mais contemporânea de conteúdo é a chamada teoria das três necessidades, ou teoria da realização, desenvolvida por David McClelland (1917-1998). Ele estudou esse assunto por mais de 20 anos e chegou à conclusão que existem certas necessidades que são aprendidas e socialmente adquiridas, assim que o indivíduo interage com o ambiente (SILVA, 2013).

McClelland classificou essas necessidades em (SOBRAL; PECCI, 2013):

- **Necessidades de realização:** relativas ao desejo de alcançar metas difíceis, realizar tarefas desafiadoras e complexas e superar os outros.
- **Necessidades de poder:** correspondem ao desejo de influenciar e controlar os outros, ter poder e autoridade sobre eles.

- **Necessidades de afiliação:** referem-se ao desejo de associação com os outros, de ter relacionamentos íntimos, ter amigos e evitar conflitos.

Diferentemente de Maslow, McClelland defende que a configuração dessas necessidades depende do indivíduo, uma vez que elas são aprendidas durante a vida individual, diferenciando todos os indivíduos. Outro aspecto a ser considerado é que, ao contrário de Maslow, as necessidades não seguem uma progressão hierárquica, e estão presentes em todas as pessoas, com intensidades diferentes. Dessa forma, temos como exemplo algumas pessoas que têm elevada necessidade de poder, ao passo que outras possuem forte necessidade de afiliação.

Agora que já estudamos as teorias de conteúdo, vamos estudar a seguir as teorias de processo. Essas teorias buscam compreender o “como” da motivação, enfatizando, além das necessidades, os processos de pensamento por meio dos quais as pessoas decidem como agir.

### 1.1.5 Teorias de processo

As principais teorias dessa perspectiva são a teoria da expectativa, a teoria da equidade e a teoria do estabelecimento de objetivos. Vamos conhecer as definições de cada uma dessas teorias (SOBRAL; PECI, 2013):

- **Teoria da expectativa:** teoria que afirma que a motivação para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo.
- **Teoria da equidade:** teoria que defende que os indivíduos comparam esforços realizados e recompensas obtidas de seu trabalho com aqueles de outros funcionários, reagindo de forma a eliminar injustiças percebidas.

- **Teoria do estabelecimento de objetivos:** teoria que sustenta objetivos específicos, desafiadores, mas alcançáveis, com feedback sobre o desempenho, conduzem melhores desempenhos.

As teorias de processo avançaram na compreensão dos processos de motivação. Elas estabelecem relações mais complexas entre as necessidades das pessoas, os resultados de suas ações e as metas organizacionais. Entretanto, é dessa complexidade que decorre a dificuldade de implementá-las na prática. A aplicação dessas teorias requer que o gestor conheça profundamente os seus funcionários, além de suas necessidades, objetivos e habilidades.



### PARA SABER MAIS

Para saber mais detalhes sobre as teorias de processo, uma dica é efetuar a leitura do tópico “Teorias de processo”, do capítulo 9 – “A escola comportamentalista”, do livro *Teorias da administração*, do autor Reinaldo Oliveira da Silva (SILVA, 2013).

Na sequência, vamos estudar a teoria do reforço da motivação proposta por Skinner.

### 1.1.6 Teoria do reforço

A teoria do reforço, de Burdus Frederic Skinner (1904-1990), estabelece que o comportamento é controlado pelas consequências deste comportamento. Essa teoria estabelece também que o comportamento é aprendido por meio de experiências positivas ou negativas. O comportamento é modelado por dois aspectos básicos: o reforço e a punição (SILVA, 2013).

O que interessa, a partir da contribuição dessa teoria, é como os funcionários podem modificar seu comportamento nas organizações, por

meio do uso apropriado de recompensas ou punições. Desta forma, a teoria do reforço apresenta um conjunto de técnicas que procura modificar o comportamento das pessoas. As técnicas se baseiam na lei do efeito, onde se espera que o comportamento com consequências positivas seja repetido no futuro. Assim, comportamentos reforçados positivamente tendem a se repetir, ao passo que comportamentos não reforçados positivamente tendem a não ser repetidos. O termo reforço se refere a uma tentativa de causar a repetição ou a inibição de um comportamento (SOBRAL; PECI, 2013).

Existem quatro métodos de reforço ou de modificação do comportamento, que serão apresentados a seguir (SILVA, 2013; SOBRAL; PECI, 2013):

- **Reforço positivo:** relativo à aplicação de uma consequência positiva e recompensadora quando um comportamento desejado acontece. Podemos citar como exemplos: recebimento de bônus, participação nos lucros; e elogios quando os funcionários alcançam suas metas.
- **Aprendizado da abstenção (ou reforço negativo):** corresponde à eliminação de uma consequência negativa e desagradável quando um comportamento desejado acontece. Assim, os funcionários se comportam da forma desejada quando as situações desagradáveis são evitadas, o supervisor não critica ou não aplica uma sanção quando o funcionário deixa de chegar atrasado ao trabalho.
- **Punição:** refere-se à aplicação de medidas negativas e desagradáveis quando ocorre um comportamento indesejável. É o caso do supervisor que aplica uma sanção para interromper ou impedir um desempenho incorreto. Apesar de ser comum observar seu uso nas organizações, esse tipo de reforço é muito criticado, uma vez que não indica o comportamento correto que se espera do funcionário.

- **Extinção:** trata-se da remoção das recompensas positivas para evitar um comportamento indesejável. Assim, o supervisor não distribui bônus, participação em lucros ou elogios aos funcionários que não alcançaram suas metas de desempenho. Ele não os pune, aplicando sanções, mas também não faz uso do reforço positivo, esperando que o comportamento não aconteça no futuro.

De uma maneira geral, é possível dizer que os administradores fazem uso de reforços, na tentativa de potencializar comportamentos desejáveis ou evitar comportamentos improdutivos no trabalho. Com isso, finalizamos a apresentação sobre as principais teorias sobre motivação. A seguir, vamos estudar o processo de tomada de decisão.

## 2 Processo de tomada de decisão

O estudo do processo de tomada de decisão, como parte do trabalho dos administradores, ajuda a compreender o trabalho gerencial e a desenvolver as habilidades do administrador.

Uma decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades. As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. O processo de tomar decisões, ou processo decisório, é a sequência de etapas que vai da identificação de um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução. Quando a decisão é colocada em prática, o ciclo se encerra. Uma decisão que se coloca em prática cria uma situação nova, que pode gerar outras decisões ou processos de resolver problemas (MAXIMANO, 2016).

Embora nem tudo aquilo que um administrador faz envolva a tomada de decisão, isso não significa que todas as decisões sejam complexas e demoradas. Naturalmente, as decisões estratégicas têm mais visibilidade, mas os administradores tomam várias pequenas decisões todos os dias. Aliás, quase sempre, as decisões gerenciais são rotinas. No entanto, é o conjunto dessas decisões que permite à organização

resolver os problemas, aproveitar as oportunidades e, com isso, alcançar seus objetivos (SOBRAL; PECI, 2013).

## 2.1 Ambiente da tomada de decisão

Todo administrador deve calcular e gerir os riscos e as probabilidades que acompanham as suas decisões. Entretanto, por mais sofisticadas que sejam as ferramentas de apoio à tomada de decisão utilizadas, a imprevisibilidade está quase sempre presente no processo decisório. Desta forma, cada situação de decisão deve ser organizada em uma escala que vai da completa certeza à completa incerteza, de acordo com a disponibilidade da informação sobre cada alternativa e seus resultados (SOBRAL; PECI, 2013).

Todo processo de tomada de decisão deve analisar a situação para identificar as certezas, os riscos e as incertezas. Para que possamos compreender melhor esta afirmação, vamos conhecer cada um desses conceitos (SOBRAL; PECI, 2013, p. 147):

**Certeza:** situação na qual toda a informação necessária para a tomada de decisão se encontra disponível.

**Risco:** situação na qual não é possível prever com certeza os resultados associados a cada alternativa, mas há informação suficiente para estimar suas probabilidades de ocorrência.

**Incerteza:** situação na qual a informação sobre as alternativas e suas consequências é incompleta e imprecisa.

No próximo tópico, vamos conhecer os tipos de decisões.

## 2.2 Tipos de decisões

As decisões nas organizações podem ser divididas em duas categorias principais: programadas e não programadas.



As decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesses casos, fazer diagnóstico, criar alternativas e escolher um curso de ação original (MAXIMIANO, 2016).

Desta forma, podemos ressaltar que “as decisões programadas são soluções para situações repetitivas e estruturadas, determinadas por abordagens específicas para as quais a organização já desenvolveu mecanismos de atuação e controle” (SOBRAL; PECI, 2013, p. 148).

Como exemplos desse tipo de decisão, podemos destacar o limite de crédito do cheque especial, que funciona como um empréstimo automático – quando o cliente utiliza este crédito, automaticamente entra em ação uma regra de decisão: os juros começam a ser cobrados. Não é necessário o cliente ir ao banco, pedir empréstimo e ter o seu caso analisado. O procedimento já está instalado, pronto para funcionar. Outro exemplo seria o caso de uma empresa que acabou de identificar em um lote de produtos uma determinada peça defeituosa. A empresa automaticamente convoca os clientes para fazer a troca da peça. A convocação é a decisão programada para este tipo de problema.

Já as soluções não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São as situações novas que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um processo de análises sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de uma decisão (MAXIMIANO, 2016).

As decisões não programadas são soluções específicas para resolver situações desestruturadas e pouco frequentes, para as quais a informação é incompleta e ambígua (SOBRAL; PECI, 2013).

Um exemplo desse tipo de decisão seria uma empresa do segmento industrial que está de mudança para uma cidade do interior. Não há nenhuma referência sobre esse tipo de situação na história da empresa. Esse é o tipo de problema que requer uma decisão não programada. Na verdade, muitas decisões não programadas em forma de um projeto de mudança.

## 2.3 Etapas do processo de decisão

O processo de tomada de decisão é constituído por seis etapas sequenciais (SOBRAL; PECI, 2013; MAXIMIANO, 2016):

- **Identificação da situação:** todo processo de tomada de decisão começa com a identificação de uma oportunidade ou de um problema, ou seja, sempre que houver uma disparidade entre o estado atual e o estado desejado para a organização. O processo de tomar decisões começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objetivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada. Esta é a fase em que se percebe que o problema está ocorrendo e que é necessário tomar uma decisão.
- **Diagnóstico da situação:** após a identificação do problema, o gestor deve concentrar seus esforços no diagnóstico da situação. Essa etapa consiste no estabelecimento dos objetivos que se pretende alcançar com a decisão e na análise das causas que estão na origem da situação.
- **Desenvolvimento de alternativas:** uma vez definido e diagnosticado o problema, a próxima etapa consiste em gerar alternativas para a solução. Em muitas situações, as alternativas já vêm junto com o problema ou oportunidade. Em outros casos,

não há alternativas prévias e é preciso ter ideias. O processo de resolver problemas torna-se um processo de gerar ideias. As técnicas que estimulam a criatividade são fundamentais nesse processo. A técnica mais utilizada é o brainstorming, que é uma técnica de geração de alternativas, que consiste na expressão espontânea e livre de críticas de novas ideias e alternativas aos problemas apresentados.

- **Avaliação de alternativas:** uma vez gerado um conjunto de cursos alternativos de ação, a etapa seguinte consiste na avaliação e comparação dessas alternativas, com o objetivo de selecionar a melhor. Neste processo de avaliação, o pensamento crítico, além da criatividade, é fundamental para as decisões. Existem muitas técnicas desenvolvidas para auxiliar esta etapa do processo decisório.
- **Seleção e implementação:** após a avaliação das alternativas disponíveis, o administrador deve escolher aquela que melhor se adapte aos objetivos e valores da organização e que permita resolver o problema ou aproveitar a oportunidade que estiver na origem da decisão.
- **Monitoramento e feedback:** o processo decisório não se encerra com a implementação da decisão. O tomador de decisão deve monitorar a implementação da decisão e avaliar sua eficácia no alcance das metas estabelecidas. O monitoramento permite a coleta de informações e de feedback sobre a decisão, o que possibilitará avaliar se uma nova decisão ou alguma retificação serão necessárias.



## NA PRÁTICA

A rotina de um gestor demanda a realização do processo decisório quase que diariamente, não só para solucionar os problemas que surgem no dia a dia das empresas, como também para aproveitar as oportuni-

dades que surgem no mercado. Desta forma, um exemplo muito comum seria a realização do processo de tomada de decisão para solucionar o problema de um lote de um determinado produto que apresentou problemas de qualidade, pois um dos itens componentes apresentou defeito. Como o problema já está identificado, o próximo passo seria diagnosticar a situação, saber exatamente qual é o tamanho do lote do produto, se este lote já foi distribuído no mercado em sua totalidade, ou parcialmente, qual foi o item componente que apresentou defeito, qual é o lote ou os lotes deste item com defeito, quem é o fornecedor deste item, entre outras informações. A terceira etapa seria desenvolver alternativas: O fornecedor teria condições de fornecer um lote do item sem problemas? Existem outros fornecedores para este mesmo item? De posse das respostas para estas perguntas e para outras que sejam pertinentes, seria possível realizar a quarta etapa para a avaliação das alternativas e, em seguida, selecionar a alternativa mais adequada para a solução do problema. Com a solução implementada, o gestor deve monitorar a eficácia da decisão tomada e verificar se a solução foi adequada para o problema que desdobrou a realização do processo de tomada de decisão.

---

Vale destacar que, além do processo de tomada de decisão, não podemos nos esquecer da figura principal neste processo, que é o tomador de decisão. A responsabilidade primária pelas decisões é das pessoas que ocupam cargos de administradores ou gerentes, mas isso não significa que eles devam tomar todas as decisões. Uma das principais decisões dos gerentes é: decidir quem toma as decisões. Esta decisão diz respeito ao grau de participação da equipe no processo decisório (MAXIMIANO, 2016).



### **PARA PENSAR**

Observe na empresa em que você trabalha como se desdobra o processo de tomada de decisão dos gestores.

---

## Considerações finais

As teorias comportamentais são primordiais para que os gestores das empresas possam direcionar suas ações, de tal forma a conseguir motivar os funcionários em torno dos objetivos e metas estabelecidos pela organização.

O tema motivação sempre foi uma preocupação dos estudiosos, o que incentivou o desenvolvimento de diversas teorias de conteúdo, de processo e de reforço.

Entre as teorias de conteúdo, podemos destacar a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, a teoria ERC de Alderfer, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria das três necessidades de McClelland. Como exemplos da teoria de processo, podemos destacar a teoria da expectativa, a teoria da equidade e a teoria do estabelecimento de objetivos. Como exemplo da principal teoria de reforço, podemos destacar a proposta por Skinner.

Todas as teorias trouxeram contribuições para a administração contemporânea, onde o fator humano e as relações sociais possuem uma representatividade muito maior do que no período em que essas teorias foram desenvolvidas.

Outra questão de grande relevância para os gestores é o processo de tomada de decisão. Tomar decisões faz parte do dia a dia dos gestores. Desta forma, compreender este processo e realizar todas as etapas de maneira adequada será fundamental para que o gestor consiga atingir os seus objetivos dentro da organização.

O processo decisório pode ser dividido em seis etapas subsequentes: identificação da situação; diagnóstico da situação; desenvolvimento de alternativas; avaliação de alternativas; seleção e implementação da solução ou decisão tomada; monitoramento e controle da eficácia da solução implementada.

Assim, os gestores devem estar atentos às teorias, técnicas e ferramentas que possam auxiliar a sua tomada de decisão nas organizações, para que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos e, consequentemente, a estratégia do negócio seja realizada.

## Referências

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

# **A dinâmica sistêmica de funcionamento das organizações: a organização na perspectiva sistêmica**

A competitividade impacta diretamente o dia a dia das organizações, exigindo uma adequada estrutura para atender às demandas de seus clientes e uma sistemática adequada para a solução dos problemas e definição de novas ações para obter alguma vantagem competitiva.

Porém, nem sempre foi essa a visão que os administradores tinham das organizações. As teorias administrativas e organizacionais enxergavam as empresas como sistemas fechados, que não possuíam nenhum tipo de interação com o ambiente externo. Dessa forma,

a linha de raciocínio se baseava na hipótese de que se a organização promovesse melhorias em seus processos internos, com certeza, atingiria o sucesso almejado.

Nesse contexto, surgiu a teoria geral dos sistemas, com uma nova forma de interpretar as organizações, trazendo uma visão mais ampla, contemplando os ambientes interno e externo. Assim, neste capítulo, vamos estudar a dinâmica sistêmica de funcionamento das empresas, para que possamos compreender todas as características da organização na perspectiva sistêmica.

## 1 Componentes sistêmicos

O ponto de partida do enfoque sistêmico é a ideia de sistema. Sistema é um todo complexo ou organizado – é um conjunto de partes ou elementos, que formam uma totalidade unitária ou complexa. Um conjunto de partes que interagem e funcionam como totalidade é um sistema. Qualquer entendimento da ideia de sistemas compreende (MAXIMIANO, 2016):

- Um conjunto de entidades chamadas partes, elementos ou componentes.
- Alguma espécie de relação ou interação das partes.
- A visão de uma entidade nova e distinta, criada por essa relação, que se consegue enxergar focalizando o todo, e não suas partes.



### IMPORTANTE

“A palavra sistema denota um conjunto de elementos interdependentes e interagentes, ou um grupo de unidades combinadas, que formam um todo organizado. Assim, o sistema é um conjunto ou combinações de coisas, ou partes, formando um todo unitário” (CHIAVENATO, 2010, p. 139).



Os sistemas apresentam características próprias e exclusivas. Considerando que o sistema é um conjunto de elementos interligados para formar um todo integrado, o todo apresenta propriedades e características próprias, que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados. Um sistema pode ser representado como um conjunto de elementos ou componentes interdependentes, que se organizam em partes distintas: entrada, saída, processo, retroação e ambiente (CHIAVENATO, 2010):

- Entrada ou insumo (input) – é a força ou impulso de arranque ou de partida do sistema que fornece o material, energia ou informação para a operação do sistema. São os elementos ou recursos físicos e abstratos de que o sistema é feito, incluindo todas as influências e recursos recebidos do meio ambiente.
- Saída, produto ou resultado (output) – é a consequência para a qual se reúnem os elementos e relações do sistema. Os resultados do sistema são as saídas. Estas devem ser congruentes (coerentes) com o objetivo do sistema. Para uma empresa, considerada sistema, as saídas compreendem os produtos e serviços oferecidos aos seus clientes, os salários e impostos que paga, o lucro de seus acionistas, etc.
- Processo – todo sistema é dinâmico e tem processos que interligam os componentes e transformam os elementos de entrada em resultados. O processo é o mecanismo de conversão das entradas em saídas. O processo opera na produção de um resultado.
- Retroalimentação ou feedback – é a função do sistema que compara a saída com um padrão previamente estabelecido. A retroalimentação tem por objetivo o controle, ou seja, o estado de um sistema sujeito a um acompanhamento. Desta forma, a retroalimentação é um subsistema planejado para perceber a saída e compará-la com o padrão preestabelecido, para mantê-la controlada dentro daquele padrão ou critério, evitando desvios.

- Ambiente – é o meio que envolve externamente o sistema. O sistema aberto recebe suas entradas do ambiente, faz o processamento e efetua as saídas ao ambiente. Desta forma, é fácil perceber que existe uma interação entre sistema e ambiente. O sistema e ambiente se encontram inter-relacionados e interdependentes. A viabilidade ou sobrevivência de um sistema depende de sua capacidade de se adaptar, mudar e responder às exigências e demandas do ambiente externo.



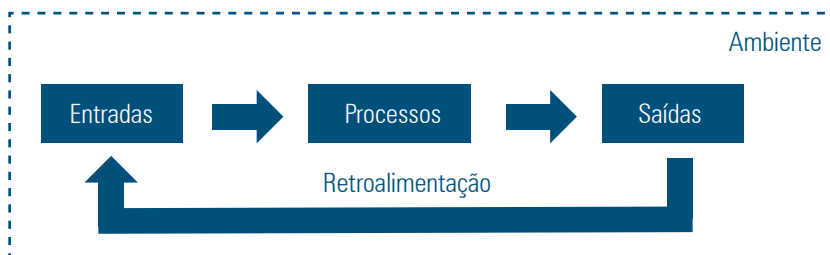
## NA PRÁTICA

O tipo de organização que mais facilmente ilustra um sistema é uma fábrica, pois possui um sistema de produção que processa ou transforma as entradas, como matérias-primas e mão de obra, para fornecer os produtos, que são as saídas. Utiliza um processo para realizar a operação, efetua um monitoramento de todo o processo para comparar com o padrão preestabelecido para os produtos e interage permanentemente com o ambiente externo. Uma padaria, para produzir seus pães, precisa das entradas: farinha de trigo, fermento, leite, etc. Faz o processamento para produzir os pães, até ficarem prontos para serem colocados no forno para assar. Portanto, temos um processo que permite a conversão das matérias-primas utilizadas em saídas que, no caso da padaria, serão os pães. Existe um sistema de retroalimentação para avaliar se os pães estão dentro dos padrões estabelecidos para o produto e a organização, no caso a padaria, que interage o tempo todo com o ambiente externo.

---

Acompanhe, na figura 1, um esquema genérico para ilustrar os componentes sistêmicos:

**Figura 1 – Os componentes sistêmicos**



Fonte: adaptado de Chiavenato (2010, p. 144).

## 1.1 Tipos de sistemas

Existem algumas tipologias para a classificação dos sistemas. Vamos entender a classificação quanto à constituição e a natureza dos sistemas.

Em relação à sua constituição, os sistemas podem ser físicos ou abstratos. Os sistemas físicos ou concretos são compostos de equipamentos, máquinas, objetos e coisas reais. Já os sistemas abstratos ou conceituais são aqueles compostos de conceitos, filosofias, planos, hipóteses e ideias.

Ambos os sistemas se complementam – os sistemas físicos precisam de um sistema abstrato para funcionar e desempenhar suas funções e os sistemas abstratos somente se realizam quando aplicados a algum sistema físico. Por exemplo, uma universidade requer salas de aulas, carteiras, lousas, iluminação, etc. (sistema físico) para desenvolver programas de educação ou cursos (sistema abstrato) e toda a tecnologia com equipamentos para dar suporte à realização dos cursos.

Outro tipo de classificação para os sistemas é em relação à sua natureza, onde os sistemas podem ser classificados como fechados ou abertos. Os sistemas fechados não apresentam intercâmbio com o

ambiente que os circunda, pois são herméticos ao meio ambiente. Não recebem influência do ambiente e nem o influenciam. Não recebem nenhum recurso externo e nada produzem que seja enviado para fora. A rigor, não existem sistemas fechados, na acepção do termo. Essa denominação é dada aos sistemas cujo comportamento é determinístico e programado para operar com conhecido intercâmbio de matéria e energia com o ambiente. São sistemas mecânicos, como as máquinas e os equipamentos (CHIAVENATO, 2010).

Os sistemas abertos apresentam relações de intercâmbio com o ambiente através de inúmeras entradas e saídas. Trocam matérias e energia regularmente com o meio ambiente. São adaptativos e, para sobreviver, devem se reajustar constantemente às mudanças de condições do meio. A adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e de auto-organização. A seguir, vamos estudar com maiores detalhes este tipo de sistema.

## 2 Sistemas abertos

Um sistema aberto oferece um constante intercâmbio de transações com o ambiente e se conserva no mesmo estado (autorregulação), apesar da matéria e energia que o integram se renovarem constantemente (equilíbrio dinâmico ou homeostase). O organismo humano não pode ser considerado uma simples aglomeração de partes separadas, mas um sistema aberto que possui integridade e organização. O sistema aberto, como um organismo humano, é influenciado pelo meio ambiente e influi sobre ele, alcançando um estado de equilíbrio dinâmico nesse meio. O modelo de sistema aberto é um complexo de elementos em interação e intercâmbio contínuos com o ambiente. Por essa razão, a abordagem sistêmica provocou profundas repercussões na administração.

## 2.1 A organização como um sistema aberto

A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com o seu meio ambiente, sejam estes clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais ou outros agentes externos. Influi sobre o meio ambiente e recebe forte influência dele. Além disso, é um sistema integrado por diversas unidades ou partes entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como de seus participantes (CHIAVENATO, 2010).

Daniel Katz (1903-1998) e Robert Kahn (1918-), da Universidade de Michigan, foram dois dos primeiros estudiosos que defenderam a causa da teoria de sistemas abertos nos estudos sobre administração. O modelo de organização como sistema aberto proposto por Katz e Kahn apresenta quatro elementos (SILVA, 2013):

- Natureza dos sistemas sociais: os sistemas sociais são idealizados, as pessoas inventam padrões complexos de comportamento e projetam estruturas sociais pela representação daqueles padrões de comportamento. Fatores psicológicos, mais do que biológicos, proveem coesão aos sistemas; assim, os sistemas sociais são mais complexos do que os organismos biológicos. Portanto, as atitudes, as percepções, as crenças, os hábitos, as motivações e as expectativas dos seres humanos desempenham um papel muito importante. Os padrões são estáveis: eles são mantidos, apesar da rotatividade dos indivíduos.
- Componentes: os componentes do sistema social são o comportamento no papel dos membros; as normas, prescrevendo e restringindo esses componentes; os valores nos quais os comportamentos estão embutidos. Esses componentes fornecem as bases da integração dos sistemas sociais. Os papéis propiciam a integração para a independência funcional, as normas proveem

uma força de coesão adicional e os valores propiciam coesão aos objetivos do sistema.

- Tipos dos subsistemas: são cinco tipos de subsistemas identificados:
  1. os subsistemas produtivos, que estão relacionados com o trabalho que é feito;
  2. os subsistemas de apoio (de obtenção, compras), disposição e relações institucionais;
  3. subsistemas de manutenção, para vincular as pessoas a seus papéis funcionais;
  4. subsistemas adaptativos, relacionados com a mudança organizacional;
  5. subsistemas administrativos, para a direção, avaliação e controle dos muitos subsistemas e da estrutura.
- Relacionamento com o ambiente: o funcionamento organizacional deve ser estruturado em relação ao ambiente. Desse modo, os sistemas sociais, como sistemas abertos, são dependentes de outros sistemas sociais. A caracterização como subsistemas, sistemas ou supersistemas é relativa ao grau de autonomia na condução das funções. Do ponto de vista social, a organização é um subsistema de um ou mais sistemas maiores, e sua ligação ou integração com esses sistemas afeta seu modo de operar e seu nível de atividade.



### **PARA SABER MAIS**

Leia o capítulo 14 – “A teoria dos sistemas” – do livro *Teorias da administração*, do autor Reinaldo Oliveira da Silva. Assim, você poderá obter mais informações sobre as características dos sistemas (SILVA, 2013).

Na sequência, vamos entender a teoria geral dos sistemas, que tem como foco de análise a organização, seus subsistemas e a interação com o ambiente em que a organização está inserida.

### 3 Teoria geral dos sistemas

Por volta de 1940, Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), um biólogo alemão, iniciou o movimento de volta ao pensamento aristotélico. Bertalanffy conduziu seus estudos de sistemas gerais pensando no metabolismo, estados estáveis, crescimento e sistemas abertos, por meio de conceitos encontrados na química e física, como cinemática e termodinâmica, e a teoria geral dos sistemas começou a se desenvolver. Bertalanffy usou o termo teoria dos sistemas em um artigo publicado em 1951, e a ele é creditado o desenvolvimento das bases da teoria geral dos sistemas (SILVA, 2013).

A teoria geral dos sistemas é uma nova forma de interpretar as organizações, que passam a ser vistas como um sistema aberto em contínua relação com o ambiente em que está inserido, sendo ele próprio um sistema complexo, composto por diversos subsistemas (técnico, estrutural, psicossocial, etc.) em contínua interação. Assim, os administradores podem perceber a organização como um todo, composto por partes cuja atividade afeta, de forma inter-relacionada, a atividade de toda a organização e, paralelamente, como parte de um sistema maior: o ambiente externo (SOBRAL; PECCI, 2013).

Uma diferença a ser destacada entre a teoria geral dos sistemas, em relação às teorias anteriores, é que a teoria dos sistemas não enxerga o trabalhador como um homem social ou complexo, mas sim como um homem funcional. Em uma organização, as pessoas interagem entre si, funcionando como sistemas abertos. Seu comportamento é influenciado fortemente pelo ambiente, e suas ações visam a objetivos exteriores a elas, ou seja, os objetivos da organização.

Portanto, de acordo com Bertalanffy, a teoria dos sistemas é a reorientação do pensamento e visão do mundo, a partir da introdução dos sistemas como um novo paradigma científico, que contrasta com o paradigma analítico, mecanístico e linear, de causa e efeito, da ciência clássica (MAXIMIANO, 2016).

Para a teoria dos sistemas, as organizações são sistemas de papéis, nas quais o homem funcional executa um determinado papel, administrando suas expectativas e ajustando-se aos novos papéis que lhe são atribuídos (SOBRAL; PECI, 2013).

Da definição de Bertalanffy, segundo a qual sistema é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, decorrem algumas características (CHIAVENATO, 2010):

- Propósito ou objetivo: todo sistema tem um ou mais propósitos ou objetivos. As unidades ou elementos (as partes do sistema), bem como o relacionamento entre eles, definem um arranjo que visa sempre a alcançar um objetivo ou finalidade.
- Globalismo ou totalidade: o sistema tem uma natureza orgânica, pela qual uma ação que produz mudança em uma das partes do sistema produz mudanças em todas as suas outras partes. Qualquer estimulação em uma parte do sistema afeta as demais partes, devido ao relacionamento existente entre elas. O efeito real dessas mudanças proporciona um ajustamento de todo o sistema, que reage globalmente a qualquer estímulo produzido, em qualquer parte. Na medida em que o sistema sofre mudanças, o ajustamento sistemático das partes é contínuo. Das mudanças e dos ajustamentos contínuos do sistema decorrem os fenômenos de sinergia, entropia e homeostasia.
- Sinergia (do grego *syn* + *ergos* = trabalho conjunto): existe sinergia quando duas ou mais partes do sistema atuando em conjunto



produzem um efeito maior que a soma dos efeitos que produziriam agindo isoladamente. Quando as partes do sistema mantêm entre si uma estreita inter-relação e comunicação, o resultado do sistema passa a ser maior que a soma dos resultados de suas partes, se consideradas em isolado. A sinergia constitui o efeito multiplicador das partes do sistema. É um emergente sistêmico, onde  $1 + 1$  é igual a mais do que 2.

- Entropia (do grego *entropé*, transformação): corresponde à segunda lei da termodinâmica e se refere à perda de energia e calor em sistemas isolados, levando-os à degradação, à desintegração e ao desaparecimento, em função da perda de integração e de comunicação entre as partes do sistema. A entropia faz com que  $1 + 1$  seja menor que 2, chegando a resultados negativos. Para sobreviver, o sistema precisa se abrir e reabastecer de energia e informação para manter sua estrutura. A este processo reativo de obtenção de reservas de energia e de informação, dá-se o nome de entropia negativa, ou negentropia. Na medida em que aumenta a informação, diminui a entropia, pois a informação dá ordem e configuração ao sistema. A negentropia é o inverso da segunda lei da termodinâmica.
- Homeostasia: é o equilíbrio dinâmico, por meio de autorregulação, ou seja, pelo autocontrole do próprio sistema. É a capacidade que o sistema tem de manter certas variáveis dentro de limites, mesmo quando os estímulos do meio externo forçam essas variáveis a ultrapassar os limites da normalidade. Assim, todo mecanismo homeostático é um dispositivo de controle para manter certa variável dentro dos limites desejados.

A homeostase é alcançada por meio de dispositivos de retroalimentação, que são sistemas de comunicação que reagem ativamente a uma entrada de informação. É o resultado dessa ação/reação que modifica

o comportamento subsequente. A base do equilíbrio é a comunicação e consequente retroação positiva (que aumenta a entrada do sistema), ou negativa (que reduz a entrada do sistema). A homeostase constitui o equilíbrio dinâmico entre as partes do sistema. É a garantia do seu equilíbrio interno (CHIAVENATO, 2010, p. 141).

Podemos destacar como as principais contribuições da teoria geral dos sistemas (SOBRAL; PECL, 2013):

- Percebe relações importantes entre os subsistemas organizacionais que influenciam o alcance dos objetivos da organização.
- Desmistifica a chamada solução administrativa ótima, abrindo espaço para soluções alternativas satisfatórias.
- Expande as fronteiras da organização, reconhecendo a importância da sua relação com o ambiente.
- Abre caminho para uma série de pesquisas a serem desenvolvidas para identificar variáveis ambientais que influenciam o desempenho organizacional.

Como limitações e críticas à teoria geral dos sistemas, podemos destacar que a teoria dos sistemas não oferece direcionamento acerca das funções e práticas concretas gerenciais. A teoria se baseia em conceitos transpostos de ciências biológicas e naturais, que nem sempre levam em consideração a complexidade e a unicidade da vida social.



### **PARA PENSAR**

**Faça uma pesquisa na empresa em que você trabalha e tente identificar quais são os sistemas administrativos que você faz parte e atua diretamente nos processos.**

---

## Considerações finais

A teoria geral dos sistemas desenvolvida inicialmente por Bertalanffy trouxe contribuições relevantes para as organizações, à medida em que considera que as organizações são sistemas abertos e que interagem o tempo todo com o ambiente externo.

Dessa forma, a organização, na perspectiva sistêmica, passou a ser tratada como um sistema composto de entradas, saídas, processos, retroalimentação e ambiente. Assim, até os dias atuais, temos a aplicação diária dos pressupostos da teoria geral dos sistemas em qualquer tipo de organização.

A teoria geral dos sistemas sugere que sistema é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, das quais decorrem algumas características, como propósito ou objetivo, globalismo ou totalidade, sinergia, entropia e homeostasia.

Finalmente, podemos dizer que o enfoque sistêmico é uma maneira de olhar e estruturar a realidade, tendo em vista que a maioria das ideias da administração contemporânea tem natureza sistêmica.

## Referências

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

# O processo de desenvolvimento dos modelos de organização: a organização na perspectiva neoclássica

Durante os estudos das escolas de administração, percebemos que cada uma trouxe as suas contribuições para os modelos de gestão atuais. Taylor, Fayol, Weber, entre outros, contribuíram diretamente para a formação da chamada Escola Clássica da Administração.

Entretanto, após a criação dessas teorias, surgiram outras que podem ser consideradas como uma evolução da Escola Clássica da Administração. Alguns autores atribuem o nome de Escola Neoclássica para este conjunto de teorias.

A aplicação de todas as teorias sobre administração permitiu o desenvolvimento dos modelos de organização que são atualmente utilizados pelas empresas dos mais diversos segmentos, independentemente de qual seja o seu porte – grande, média ou pequena empresa.

Assim, neste capítulo, vamos estudar a organização na perspectiva neoclássica, para compreender quais foram as suas contribuições no processo de desenvolvimento dos modelos de organização.

## 1 A perspectiva neoclássica

A perspectiva neoclássica foi desenvolvida na tentativa de ampliação e atualização dos conceitos das perspectivas anteriores. Desta forma, é uma perspectiva que reúne um misto de novas abordagens em suas concepções, para substituir a ênfase nos meios pela ênfase nos fins e resultados. Até certo ponto, podemos afirmar que a perspectiva neoclássica trouxe uma concepção inversa em relação ao passado, pois sua abordagem trata os objetivos como sendo mais importantes do que os meios ou métodos utilizados. A eficácia deve estar acima da eficiência (CHIAVENATO, 2010).

Entre as principais características da perspectiva neoclássica, podemos destacar (CHIAVENATO, 2010, p. 50):

**Ênfase na prática da administração:** os neoclássicos valorizam os aspectos práticos da administração e o pragmatismo pela busca de resultados concretos e palpáveis, muito embora não se descuide dos conceitos teóricos. Assim, os conceitos desenvolvidos são desenvolvidos de forma prática e de fácil utilização, sempre visando a ação administrativa. Para que o valor da teoria seja devidamente reconhecido, é necessária a operacionalização na prática.

**Reafirmação dos postulados clássicos:** a perspectiva neoclássica é uma reação à influência das ciências dos comportamentos, que deixou de lado os aspectos econômicos e concretos que envolvem o comportamento das organizações. Os neoclássicos pretendem

colocar as coisas em seus devidos lugares. Para tanto, retomam parte do material desenvolvido pela perspectiva clássica, redimensionando-o e reestruturando-o, dando-lhe uma configuração mais atualizada, ampla e flexível.

**Ênfase nos princípios gerais de administração:** os princípios clássicos de administração são redefinidos, tomados como critérios elásticos para a busca de soluções administrativas práticas. O estudo da organização assenta-se na discussão de como planejar, organizar, dirigir e controlar as organizações. Toda organização, independentemente de qual seja o ramo de negócios, apresenta os mesmos problemas, o de definir planos e executá-los, avaliar resultados de desempenho e coordenar e controlar operações para alcançar objetivos desejados.

**Ênfase nos objetivos e resultados:** toda organização existe não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados. Assim, a organização deve ser dimensionada, estruturada, orientada e avaliada em função dos seus objetivos e resultados. Daí a ênfase nos objetivos e resultados pretendidos, como meio de avaliar o desempenho organizacional. Os objetivos são valores visados ou resultados desejados pela organização. São os objetivos que justificam a existência da organização. A perspectiva neoclássica considera os meios na busca da eficiência, mas enfatiza principalmente os fins e resultados na busca de eficácia. Há um forte deslocamento dos meios para os fins.

**Ecletismo da teoria neoclássica:** embora fundamentados na perspectiva clássica, os neoclássicos são ecléticos e absorvem o conteúdo de outras perspectivas mais recentes.

A principal contribuição da chamada escola neoclássica é o conceito de que administração é um processo. Esse conceito permite classificar outros conceitos e técnicas dentro das funções – planejamento, organização, e assim por diante. É uma ideia simples, mas muito poderosa, que permite estudar a administração de forma lógica (MAXIMIANO, 2016).

O principal aspecto da teoria neoclássica é o de que a administração é uma técnica social básica, isto porque toda organização é constituída

por pessoas. A administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. Assim, o administrador deve conhecer não só os aspectos técnicos e específicos de seu trabalho, como também os aspectos relacionados com o gerenciamento de pessoas dentro das organizações. Os neoclássicos consideram que os administradores exercem três funções fundamentais (CHIAVENATO, 2010, p. 53):

Devem tornar economicamente produtivos os recursos organizacionais, visando minimizar riscos e maximizar as oportunidades.

Buscar a produtividade dos recursos humanos fazendo com que as pessoas trabalhem juntas, reunindo suas habilidades e competências, tornando produtivas suas forças e irrelevantes suas fraquezas.

Exercer sua função pública, pois todo administrador tem visibilidade social e representa a organização na comunidade. Ele constitui o único elemento de liderança na moderna sociedade altamente organizada e institucionalizada. Sua função executiva depende de objetivos e recursos, requer qualidades e competências pessoais e, necessariamente, é uma função na qual se tem de tomar decisões.

A seguir, vamos estudar os princípios básicos de organizar organizações de acordo com os pressupostos da escola neoclássica.

## 2 A organização das organizações

Sabemos que a organização é a etapa do processo de administração que agrupa e estrutura os recursos organizacionais e estabelece os mecanismos de comunicação e coordenação entre seus membros, de forma a permitir que os objetivos estabelecidos sejam atingidos de modo eficiente (SOBRAL; PECL, 2013).

A organização das organizações, como uma função administrativa, consiste em um conjunto de posições funcionais e hierárquicas

orientado para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços. Os princípios fundamentais da organização formal são a divisão do trabalho e especialização, hierarquia e autoridade (CHIAVENATO, 2010):

- A divisão do trabalho possibilita maior produtividade e melhor rendimento do pessoal envolvido, que aumenta a eficiência da organização, reduzindo custos de produção, principalmente de mão de obra e de materiais diretos. Os neoclássicos adotaram estas colocações e passaram a se preocupar com a especialização dos órgãos que compõem a estrutura organizacional.
- Além da estrutura de funções especializadas, a organização precisa também de uma estrutura hierárquica para dirigir as operações dos níveis que lhe estão subordinados. Daí, a necessidade do uso do princípio da hierarquia estabelecido por Fayol.
- A autoridade, para os neoclássicos, é o direito formal e legítimo de tomar decisões, transmitir ordens e alocar recursos para alcançar os objetivos da organização. É alocada em posições da organização, e não em pessoas, flui para baixo, através da hierarquia verticalizada, e é aceita pelos subordinados, que acreditam ser legítimo o direito de dar ordens e esperar o seu cumprimento.
- A responsabilidade é o outro lado da moeda. Significa o dever de desempenhar a tarefa ou atividade para a qual a pessoa foi designada. O grau de autoridade é proporcional ao grau de responsabilidade assumida pelas pessoas.



### IMPORTANTE

Organização é a função da administração responsável pela distribuição de tarefas e recursos pelos membros e unidades da empresa e pelo estabelecimento dos mecanismos de comunicação e coordenação entre estes (SOBRAL; PECI, 2013, p. 251).



### 3 As funções do administrador

Com a expansão da atividade industrial e com o crescimento no número e no tamanho das organizações, surgiu a necessidade de uma teoria para orientar os executivos de primeiro nível no processo de administrá-las (MAXIMIANO, 2016).

As funções do administrador, para os neoclássicos, correspondem aos elementos da administração de Fayol (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), mas com uma abordagem atualizada. Assim, os neoclássicos adotam o processo administrativo como núcleo de sua perspectiva eclética e utilitarista (CHIAVENATO, 2010).

Atualmente, o processo administrativo é constituído pelo planejamento, pela organização, pela direção (ou liderança) e pelo controle. E as quatro funções básicas do administrador são: planejar, organizar, dirigir e controlar. A sequência das funções do administrador forma o ciclo administrativo. As funções do administrador são aquelas atividades básicas, que devem ser desempenhadas por administradores para alcançar os resultados determinados e/ou esperados pelas organizações. Essas funções que constituem o processo administrativo são as seguintes (SILVA, 2013; CHIAVENATO, 2010):

- **Planejamento:** determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional futuro e decisão das tarefas e recursos utilizados para alcance desses objetivos. O planejamento constitui a primeira função administrativa e serve de base para as demais. Esta função define os objetivos, avalia a situação atual, desenvolve premissas para o futuro, identifica meios para alcançar os objetivos e implementa os planos de ação.
- **Organização:** processo de designação de tarefas, de agrupamento de tarefas em departamentos e de alocação de recursos para os departamentos. Ou seja, a organização como função

administrativa determina as atividades específicas necessárias para o alcance dos objetivos planejados (especialização), agrupa as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização), designa atividades às posições e pessoas (cargos e tarefas), aloca os recursos necessários e coordena os esforços.

- **Direção:** constitui a terceira função administrativa e vem logo depois do planejamento e da organização. O papel da direção é fazer as coisas acontecerem, ou seja, acionar e dinamizar a empresa. Assim, a direção ou liderança exerce influência para que outras pessoas realizem suas tarefas, de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, envolvendo energização, ativação e persuasão dessas pessoas. Com isso, dirige os esforços para um propósito comum, fazendo uso da boa comunicação, da liderança, da motivação e da resolução de conflitos.
- **Controle:** função que se encarrega de comparar o desempenho atual com os padrões predeterminados, ou seja, com o planejado. Para tanto, deve definir os padrões de desempenho, monitorar o desempenho com os padrões e tomar as ações corretivas, a fim de assegurar o alcance dos objetivos.



### **PARA SABER MAIS**

Para saber mais detalhes sobre cada uma das funções do administrador, leia o tópico “As funções do administrador”, no capítulo 5 – “A organização na perspectiva neoclássica” – do livro *Iniciação à teoria das organizações*, de Idalberto Chiavenato (CHIAVENATO, 2010).

A perspectiva neoclássica se assenta densamente no processo administrativo para explicar como as funções administrativas são desenvolvidas nas organizações. As funções administrativas antes definidas pelos autores clássicos – planejamento, organização, direção

e controle – são aceitas pelos neoclássicos, mas sem os princípios prescritivos e normativos que as tornavam rígidas e invariáveis. O processo administrativo se mostra flexível, maleável e adaptável às situações variadas e circunstâncias diferentes em um mundo em constante mudança e transformação.

O processo consiste em um fluxo de atividades consecutivas para atingir determinados objetivos. Tem início, meio e fim em uma sequência lógica e racional de ações que se completam mutuamente. Pode-se concluir que o processo administrativo não é somente o núcleo da perspectiva neoclássica, mas o fundamento da moderna administração (CHIAVENATO, 2010). Uma das formas de se aplicar de maneira prática o processo de planejar, organizar, executar e controlar é a administração por objetivos, que será apresentada a seguir.

## 4 Administração por objetivos

A expressão administração por objetivos foi desenvolvida por Peter Drucker, em 1954. Esse processo é uma tentativa de alinhar metas pessoais com a estratégia do negócio, por meio do aumento da comunicação e das percepções compartilhadas entre a gerência e os subordinados, seja como indivíduos ou como um grupo, pela conciliação do conflito, quando este existir (SILVA, 2013).

O processo da administração por objetivos, em qualquer sistema de administração, deve seguir os seguintes princípios (MAXIMIANO, 2016):

- **Objetivos específicos:** inicialmente, são identificadas as chamadas áreas principais de resultados (ou desempenho) de uma equipe ou unidade da organização. Por exemplo, para a área de vendas, o volume de vendas e a quantidade de contatos feitos com clientes potenciais são áreas principais de resultados. Com esta definição, fica fácil estabelecer as metas quantitativas, tornando os objetivos específicos e mensuráveis.

- **Tempo definido:** um prazo específico é definido para a realização dos objetivos, com prazos intermediários para a verificação do desempenho da equipe.
- **Feedback sobre o desempenho:** ao longo do período estabelecido para a realização dos objetivos, o desempenho da equipe é avaliado. No final do prazo, um novo plano de ação é definido para um período seguinte. Caso o desempenho da equipe tenha ficado abaixo do esperado, o plano de ação pode ser complementado por algum tipo de reforço, como algum programa de treinamento para os membros da equipe.

Outra abordagem contemporânea de grande importância para a administração é a perspectiva da qualidade. Esta perspectiva surgiu no Japão, aproximadamente no mesmo período cronológico, porém, totalmente desvinculada da perspectiva neoclássica. A seguir, vamos conhecer melhor a sua abordagem.

## 5 Perspectiva da qualidade

Quando estudamos a perspectiva da qualidade, devemos salientar que, sem dúvida, esta é uma perspectiva que tem grande destaque no ambiente de negócios, uma vez que permite agregar valor aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Cada vez mais, as organizações tendem a reconhecer a importância estratégica da qualidade e a tomar medidas para a sua melhoria contínua (SOBRAL; PECI, 2013).

Como conceito, a qualidade é conhecida há alguns milênios. Como disciplina, ainda está em formação. Em sua forma inicial, a qualidade era relativa e estava voltada para a inspeção (correção). Atualmente, está voltada para aspectos estratégicos (prevenção). Quase todas as abordagens modernas da qualidade surgiram por meio de uma evolução regular, resultantes da evolução do processo administrativo.

Podemos destacar quatro “eras” da qualidade: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gerenciamento estratégico da qualidade. A seguir, apresentamos mais informações sobre cada uma dessas perspectivas (SILVA, 2013):

- **Era da inspeção:** Neste período, o interesse principal era a verificação. A visão da qualidade estava relacionada à solução de um problema, a ênfase estava na uniformidade do produto. Vale destacar que a inspeção formal só passou a ser essencial com o surgimento da produção em massa e com a necessidade de peças intercambiáveis para o processo de produção. Foi criado um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios. Desta forma, utilizavam-se instrumentos de medição e o papel do profissional da qualidade estava diretamente relacionado à inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo. A responsabilidade ficava por conta do departamento de inspeção.
- **Era do controle estatístico da qualidade:** Como o próprio nome já estabelece, o foco principal é o controle. A visão da qualidade também estava relacionada à solução de um problema, porém a ênfase estava na uniformidade do produto, só que com outra forma de realizar a inspeção. Para tanto, utilizavam-se ferramentas e técnicas estatísticas, tornando o papel do profissional da qualidade totalmente voltado para a solução de problemas e à aplicação de métodos estatísticos. A responsabilidade ficava por conta dos departamentos de controle de qualidade.
- **Era da garantia da qualidade:** O interesse principal estava na coordenação das ações para a prevenção da qualidade. A visão da qualidade estava não só na solução do problema, como também na proatividade das ações para esta solução. A ênfase estava em toda a cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e na contribuição de todos os grupos funcionais para impedirem falhas de qualidade. Os métodos utilizados eram os programas e sistemas,

o que exigiu dos profissionais da qualidade um papel mais voltado para o planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas. A responsabilidade era de todos os departamentos, com a alta administração se envolvendo superficialmente no planejamento e na execução das diretrizes da qualidade.

- **Era do gerenciamento estratégico da qualidade:** Esta é a era atual, em que o interesse passa a ser estratégico, a qualidade é vista como uma oportunidade de diferenciação da concorrência. O enfoque está nas necessidades do mercado e dos clientes. A qualidade é vista como uma questão estratégica que afeta a todos e a cada um dos processos de uma organização. Os métodos utilizados são o planejamento estratégico, com o estabelecimento de objetivos, e a mobilização da organização. Os profissionais da qualidade têm um papel importante no estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria e interação com outros departamentos e desenvolvimento de programas. Todos na empresa são responsáveis pela qualidade, sendo que a alta administração exerce forte liderança neste processo.

## 5.1 O conceito da qualidade

A definição da qualidade envolve a satisfação dos clientes com os bens e serviços recebidos. As organizações precisam medir, controlar e gerenciar a qualidade. Entre as principais definições de qualidade utilizadas no mundo dos negócios, podemos destacar (SILVA, 2013, p. 407):

**Qualidade como excelência:** certos produtos ou serviços trazem ao usuário algum sentido de prazer pessoal ou estima. Isso se transforma em um desafio para os gestores, que precisam alcançar determinadas características e as percepções do usuário, que são difíceis de assegurar. Ainda assim, a percepção da excelência de um produto ou serviço pode ser uma abordagem significativa de competência.

**Qualidade como conformidade a especificações:** esta definição é mais fácil de ser percebida, pois se refere ao quanto um produto ou serviço está de acordo com as especificações do projeto.

**Qualidade como adequação ao uso:** uma evolução na definição da qualidade é a consideração do uso pretendido do produto ou serviço por parte do usuário. Conhecido como o conceito de adequação, requer que o projeto do produto ou serviço seja apropriado para as condições e os propósitos do usuário.

**Qualidade como valor para o preço:** talvez a definição mais abrangente do conceito da qualidade, pois a qualidade é vista em termos de preços e custos. Desse modo, um produto ou serviço possui qualidade se fornecer desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. Apesar de sua importância, é difícil aplicar esse enfoque na prática, pois relaciona dois conceitos distintos – excelência e valor.

Agora que já conhecemos as definições de qualidade de acordo com cada enfoque, vamos estudar o conceito de gestão pela qualidade total.

## 5.2 Gestão pela qualidade total

A gestão pela qualidade total (TQM – total quality management) trata de uma abordagem que vai além da qualidade do produto em si e envolve várias dimensões competitivas relativas às operações de uma empresa. Esse modelo de gestão tem como princípios centrais (SOBRAL; PECI, 2013):

- Atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, reconhecendo a centralidade deles no processo de tomada de decisão sobre a qualidade;
- A consideração da organização em seu todo, reconhecendo que todos os interessados (clientes, fornecedores, governo, etc.) têm potencial para contribuir para a melhoria contínua da qualidade;

- O incentivo aos funcionários para que participem das decisões do processo com responsabilidade em relação aos resultados;
- O levantamento e a verificação de todos os custos relacionados com a qualidade, de forma a associá-los com os benefícios que ela proporciona;
- A redução de todos os custos, a partir de uma postura de prevenção, buscando fazer as coisas certas logo na primeira vez;
- O compromisso da alta administração com a cultura da qualidade.

O maior desafio para a organização está na implementação de um sistema de gestão pela qualidade total. A implementação eficaz requer a elaboração de uma proposta global e a definição de objetivos de longo prazo para o sistema, garantindo que esteja alinhado com os propósitos estratégicos da organização.

A alta administração exerce um papel importante para a adoção desse sistema de gestão, não só ao que diz respeito à alocação de recursos, como também no estabelecimento de prioridades para toda a organização. Podemos afirmar que, além da alta administração, toda a liderança da empresa deve estar comprometida com a implementação e o controle, ou seja, a gestão pela qualidade total é uma mudança de filosofia da administração que deve abranger toda a organização. Agora que já conhecemos os princípios da gestão pela qualidade total, vamos conhecer os sistemas de certificação da qualidade que são amplamente adotados pelas organizações no mundo inteiro.

### **5.3 Sistemas de certificação de qualidade**

Os sistemas de certificação de qualidade são um desdobramento natural da orientação pela qualidade, adotados por diversas organizações no mundo inteiro. A maioria dos países possui sistemas de padrões de qualidade próprios, os quais vêm se aperfeiçoando ao longo dos anos.



No Brasil, o Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia) se destaca por sua atuação nessa área. No entanto, a tendência mundial aponta o desenvolvimento de um conjunto de padrões internacionais que buscam estabelecer exigências para os sistemas de administração da qualidade das empresas. Entre os sistemas de certificação da qualidade, destaca-se o conjunto de normas da série ISO 9000.

A série ISO 9000 é uma metodologia de avaliação externa dos processos de qualidade das empresas, onde o processo de certificação é realizado por auditorias externas independentes que buscam verificar os padrões e os procedimentos de qualidade de uma empresa, identificando se a operação para a produção de bens e/ou serviços está ou não em conformidade com os requisitos dos clientes.



## NA PRÁTICA

Para a implementação de um sistema de gestão da qualidade baseado no modelo proposto pela norma ISO 9000, a empresa deverá adequar os seus procedimentos e processos de trabalho – isso se aplica não só aos relacionados diretamente com a qualidade, como também aos outros processos administrativos da organização. Geralmente, a implementação de um sistema de gestão é uma ação que envolve todos os colaboradores da empresa, pois muito mais do que efetuar a adequação dos processos aos requisitos estabelecidos pelo sistema de gestão, essa ação demanda uma mudança de cultura da organização. Para tanto, é fundamental a realização de treinamentos de conscientização e formação de todos os colaboradores sobre os conceitos da qualidade. Para a avaliação da eficácia da implementação do sistema de gestão, a organização deve contratar uma empresa de auditoria de sistemas de gestão, que será a responsável pela recomendação do sistema à certificação pela norma de qualidade ISO 9000. Desde o momento em que a empresa toma a decisão de implementar o sistema de gestão, até a manutenção do sistema após a certificação, devemos destacar o fator humano como primordial para o sucesso da gestão.

A realização de avaliação externa confere maior credibilidade ao certificado de qualidade, sendo esta uma das razões pela adoção desse modelo de sistema de gestão pelas empresas. É importante destacarmos também outros benefícios obtidos com esse sistema de gestão. Os requisitos impostos pela certificação incentivam um processo de melhoria organizacional voltado para a qualidade, ajudando a identificar a existência de procedimentos desnecessários e reduzir erros. Assim, a organização pode otimizar seus processos e aumentar a sua produtividade. Por outro lado, a obtenção do certificado confere maior credibilidade e reputação à organização. De fato, a certificação oferece uma garantia aos clientes da qualidade esperada dos produtos e serviços de uma organização.



### **PARA PENSAR**

**Faça uma pesquisa na empresa em que você trabalha e tente identificar como são desempenhadas as funções do administrador.**

---

## **Considerações finais**

A perspectiva neoclássica trouxe grandes contribuições para a administração, pois teve como foco principal o aprimoramento e a adequação das teorias clássicas às necessidades organizacionais.

Desta forma, o principal aspecto da teoria neoclássica é o de que a administração é uma técnica social básica, isto porque toda organização é constituída por pessoas. Assim, a administração orienta, dirige e controla os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum.

Como principais contribuições da perspectiva neoclássica, temos a chamada organização das organizações, como uma função administrativa que utiliza os princípios fundamentais da organização formal,

que são a divisão do trabalho e especialização, hierarquia e autoridade. Outra contribuição importante e de grande utilização nas organizações são as quatro funções básicas do administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar. Esta sequência de funções do administrador forma o ciclo administrativo.

Outros modelos de gestão contemporâneos importantes a serem destacados são a administração por objetivos e a perspectiva da qualidade nas organizações.

Sem dúvida, todos os conceitos apresentados são de grande relevância para que os administradores consigam atingir os objetivos esperados em suas empresas.

## Referências

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

# Administração participativa e a colaboração com a dinâmica organizacional

A competitividade imposta pelo mercado às organizações, as novas tecnologias que proporcionam a informação em tempo real e o comportamento das pessoas são fatores que impactam diretamente os resultados das empresas.

Assim, é fator primordial para os administradores buscar modelos de gestão, que proporcionem um ambiente de trabalho que permita aos colaboradores da empresa trabalharem com o engajamento

necessário e com a satisfação desejada para produzir o valor almejado pela organização.

Dentre os modelos de gestão que apresentam uma proposta que atenda a estes propósitos, podemos destacar a administração participativa, que pode colaborar, e muito, para a dinâmica organizacional.

Assim, neste capítulo, vamos estudar os fundamentos da administração participativa e a sua aplicação nas organizações, assim como a aplicação da gestão colaborativa como uma forma de aplicar os conceitos da administração participativa no dia a dia das empresas.

## 1 Administração participativa

A administração participativa está relacionada com a democracia, isso porque ela é uma das ideias mais antigas da administração e tem suas raízes na Grécia Antiga, justamente com a invenção da democracia. Foi retomada no pós-guerra, com a instalação dos comitês ou conselhos de fábricas, em diversos países da Europa, em geral, sob a forma de representação. A partir de 1980, a administração participativa assume uma outra função: a de tecnologia social e modelo de gestão (ORLICKAS, 2012).

A administração participativa pode ser considerada como um novo paradigma da administração, pois se trata de um modelo que integra as práticas mais avançadas de gestão, as quais têm como objetivo atender às necessidades de coordenar diversos processos de mudança, seja no próprio sistema capitalista, seja na gestão dos negócios e nas relações de trabalho.

Assim, podemos afirmar que a administração participativa é muito mais filosofia ou política de trabalho do que técnica. Cada dirigente e cada empresa pode criar seus próprios métodos de administração participativa (MAXIMIANO, 1995).



## IMPORTANTE

A administração participativa é um modelo de gestão que exige flexibilidade por parte da alta direção e permite que todos tenham acesso às informações necessárias, para que possam tomar a decisão mais adequada possível (ORLICKAS, 2012, p. 84).

A administração participativa ocorre quando o gestor toma as decisões juntamente com os subordinados que serão afetados de maneira positiva ou negativa por elas; trata-se de uma forma diferente de gerenciar (SILVA, 2013).

Nesse modelo de gestão, o gestor assume um papel de orientador, treinador, animador, planejador e organizador de atividades, junto com a sua equipe, e abandona a postura de dono do grupo, característica da administração hierárquica e impositiva. Assim, o gestor passa a ser mais diretor da equipe, do que simples gerente de tarefas. Com isso, o gestor participativo amplia muito sua capacidade de decidir e resolver problemas, por meio da potencialização de sua equipe. Um aspecto a ser destacado é que, quando se pratica a administração participativa, deve-se ter a crença de que a autoridade do gestor não ficará comprometida (MAXIMIANO, 1995).

Administrar de maneira participativa é compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com os funcionários, mas também com os clientes e com os fornecedores da organização. Nos modelos tradicionais, geralmente os clientes e os fornecedores não participam dos processos decisórios, não são consultados a respeito dos problemas e decisões e moldam o seu comportamento pelas ordens e pelo controle dos gestores. Diferentemente, na administração participativa, temos a liderança colocada em prática, onde o gestor permite o questionamento quando não se sabe ao certo o que será feito em relação a um determinado problema (SILVA, 2013).

Normalmente, os gestores combinam o estilo diretivo e o estilo participativo no desempenho de suas responsabilidades de liderança. Os líderes do tipo diretivo concentram em si próprios a autoridade, para conseguir a obediência. Já os líderes do tipo participativo compartilham a autoridade ou a transferem aos seus colaboradores, para conseguir comprometimento.

O diferencial do modelo de gestão participativo é a integração dos princípios de participação em um modelo estratégico de administração coerentemente articulado e que seja considerado legítimo para toda a organização. Assim, a administração participativa é um processo no qual os colaboradores sentem o seu envolvimento com as decisões relativas ao trabalho, ou seja, ela tem por característica facilitar o comprometimento dos profissionais nos processos de tomada de decisão, independentemente de qual seja o seu cargo (MAXIMIANO, 1995).

Um fator importante a ser considerado pelos gestores que pretendem implementar um modelo de gestão participativo em suas empresas é entender o novo papel das pessoas nas organizações.

## 1.1 O papel das pessoas nas organizações

Além do papel das equipes, as pessoas também passam a desempenhar um novo papel nas organizações. A importância das pessoas cresceu e se ampliou sensivelmente, graças aos seguintes aspectos (CHIAVENATO, 2015):

- **Pessoas como executoras de atividades:** a execução contínua de tarefas é o principal papel das pessoas na maioria das organizações. Em algumas delas, as pessoas são ocupantes de cargos ou executoras de tarefas. Este ainda é o núcleo da atividade humana nas organizações. O papel de executar um trabalho é reiterado e continuado. No entanto, com uma diferença: desempenhar com excelência. Este é o fator mais importante.

- **Pessoas como responsáveis pela melhoria do trabalho:** em muitas organizações, as pessoas estão se responsabilizando pela melhoria contínua do trabalho. Isso requer a adoção do conceito de qualidade, ou seja, fazer cada vez melhor e com menos recursos. Cada pessoa é responsável pelo caminho da perfeição: melhorar continuamente sua atividade e a qualidade do seu trabalho.
- **Pessoas como responsáveis por metas e resultados:** em outras organizações, as pessoas também são responsáveis pelo alcance de metas, objetivos e resultados a serem atingidos. Elas não se limitam ao aqui e agora, mas seu trabalho é focado na busca e objetivos de médio e longo prazos.
- **Pessoas como integrantes de uma cadeia de valor:** as pessoas também focam seu fornecedor interno (o colega que entrega insumos para o seu trabalho) e seu cliente interno (o colega que recebe suas saídas ou resultados) em uma cadeia sucessiva e gradativa de valor adicionado. Não basta trabalhar, mas atender ao cliente interno para facilitar seu trabalho e proporcionar condições para que ele atinja suas metas e resultados. Na ponta final da cadeia está o maior beneficiado dos elos sucessivos da cadeia de valor: o cliente externo.
- **Pessoas como participantes de equipes:** não basta executar e melhorar a atividade, atingir metas e objetivos, focar o cliente interno e agregar valor. As pessoas estão cada vez mais trabalhando em times e equipes. O que está por trás das equipes são os efeitos sinérgico (que obtém um resultado cujo valor é superior ao valor da soma do valor isolado da contribuição de cada membro da equipe) e holístico (que compreende os fenômenos na sua totalidade e de maneira global). O trabalho está se tornando cada vez mais social e interativo. Além de trabalhar melhor em conjunto, o trabalho fica mais agradável e rende mais. E as equipes estão se tornando cada vez mais autogeridas e autogeridas, atuando



com total liberdade e autonomia, como pequenos centros de lucro ou de resultado, ou ainda células de produção ou força-tarefa.

- **Pessoas como agregadoras de valor:** as pessoas estão se transformando em contribuintes de valor à organização. Ao contrário dos demais recursos organizacionais que são inertes, estáticos e sem vida, as pessoas estão se transformando em geradoras de valor organizacional, a partir de suas contribuições de inteligência, ideias, sugestões, criatividade e inovação. As empresas que sabem extrair essas contribuições – e é preciso saber fazê-lo bem – estão no caminho certo do sucesso, da competitividade e da sustentabilidade.
- **Como as pessoas estão sendo valorizadas:** em algumas poucas organizações, elas ainda são chamadas pela limitada e míope versão de mão de obra para refletir o arcaico caráter mecânico, braçal e muscular do seu trabalho. Em outras, são chamados trabalhadores, operários, empregados, pois têm um contrato de trabalho assinado com a empresa. Outras ainda as denominam de funcionários – como ocupantes de funções ou de cargos específicos e delimitados. Essas denominações parecem hoje coisas do passado. Outras organizações mais avançadas preferem chamar as pessoas de colaboradores, sócios ou parceiros, para significar o seu papel de participação efetiva no negócio da empresa. Indo mais além, outras utilizam a denominação de talentos, competências, capital humano ou ainda capital intelectual para privilegiar toda a sua enorme potencialidade. Na verdade, por trás da denominação preferida está a maneira pela qual a organização visualiza e valoriza o papel das pessoas em suas atividades e no sucesso do seu negócio.

Compreender o papel das pessoas nas organizações é de fundamental importância para os gestores que buscam implementar um modelo de gestão participativo, pois dentre as principais vantagens para a

organização, devemos destacar justamente o maior comprometimento dos funcionários. Além disso, a administração participativa facilita as condições para o desenvolvimento de ações colaborativas, para o aumento da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços prestados e para a retenção de talentos, já que as pessoas se sentem valorizadas quando participam das decisões estratégicas, pois se sentem parte do todo, e assim ficam mais satisfeitas com o trabalho, havendo menor índice de estresse, menores perdas e muita vontade em continuar trabalhando na empresa.

Ingressar na dimensão participativa significa substituir os estilos gerenciais tradicionais – autoritário, impositivo, paternalista – por cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade. Informar, envolver, delegar, consultar e perguntar, em vez de mandar, são as mudanças necessárias para que a gestão colaborativa seja implementada com sucesso (MAXIMIANO, 1995).

## 1.2 Estratégias para a implementação da gestão participativa

Entre as estratégias a serem adotadas para a implementação de um modelo de gestão participativo, podemos destacar (MAXIMIANO, 1995):

- a. **Informação:** em um modelo de gestão participativo, o mais simples é aprimorar a comunicação. Nas organizações tradicionais, a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos costuma ser precária, especialmente entre o topo e a base da pirâmide. Pouca atenção é dada às explicações, opiniões e solicitações. Para aprimorar os canais de comunicação, deve-se adotar três estratégias:
  - Ouvir o que os funcionários, os clientes e outras pessoas têm a dizer para colaborar com a gestão da organização.

- Transmitir informações, ou seja, a organização deve procurar se comunicar, transmitindo informações para baixo e para os lados, sobre fatos e decisões importantes. Informações que as pessoas valorizam na situação de trabalho dizem respeito aos objetivos da empresa, aos problemas que ela esteja enfrentando, às responsabilidades e atribuições que devem ser cumpridas, ao futuro e aos eventos que estão programados. Esconder tais informações contribui para a desorientação e insatisfação das pessoas.
  - Reduzir os símbolos de diferenciação entre as diferentes classes ocupacionais, como cores de uniformes para a diferenciação dos cargos, muito comuns em fábricas.
  - Já se observou que, conforme a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos se aprimora, os sistemas formais tendem a perder a importância.
- b. **Envolvimento no processo decisório:** envolver significa consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas. Assim, as pessoas passam a ajudar o processo de tomar decisões, mais do que simplesmente ser informadas ou a opinar. O envolvimento abrange muitas possibilidades e tem sua própria escala. A forma mais simples de envolver consiste em consultar as pessoas a respeito de uma decisão que já foi ou está sendo tomada e pedir sua opinião. O próximo passo é convidar as pessoas para formular as alternativas para a solução de um problema, a fim de que outros as analisem e façam a escolha. Quanto mais o envolvimento avança, mais as pessoas participam da própria decisão, em vez de simplesmente fornecerem subsídios para que outros decidam.
- c. **Participação na direção:** também conhecida como gestão compartilhada, colaborativa ou cogestão, participar da direção significa participar institucionalmente da estrutura de poder da

organização, mais que simplesmente do processo de decisões de um gestor ou de um departamento da empresa. O envolvimento pode ser uma política eventual, que a empresa ou o gestor coloca em prática, conforme as conveniências ou necessidades, mas a cogestão implica a divisão da própria estrutura de poder na organização.

- d. **Enriquecimento do trabalho:** à medida que a participação avança da informação para o processo decisório e para a direção da empresa, mais a estrutura se altera, e não apenas os procedimentos e comportamentos. A alteração da estrutura envolve modificação na divisão do trabalho, no nível dos cargos e das equipes, além do organograma. O enriquecimento do trabalho ou de cargos é a estratégia para aplicar os princípios da administração participativa na estrutura dos cargos.
- e. **Participação nos resultados:** embora esteja no final da escala, a participação nos resultados pode ser implantada em qualquer estágio da vida de uma empresa. Existem várias modalidades de participação nos resultados. Os colaboradores podem participar do faturamento, dos incrementos nas receitas, das economias ou ganhos de produtividade, dos lucros e da propriedade da empresa. Comissões sobre vendas, abonos ou salários adicionais por resultados ou atingimento de metas, prêmios por sugestões que resultem em economias ou ganhos e distribuição de ações são algumas formas de propiciar a participação nos resultados. A participação nos resultados fecha o círculo do mecanismo de recompensa, pois se as pessoas participaram dos problemas e decisões, também devem de alguma forma se beneficiar dos resultados de seu esforço.
- f. **Autogestão:** consiste na autonomia completa, de uma pessoa ou grupo, para administrar um empreendimento. Diversas modalidades de administração participativa são consideradas formas de autogestão, mas nem sempre a denominação é correta. Na

realidade, autogestão apenas existe quando os participantes de um empreendimento são também seus proprietários, como é o caso das cooperativas, repúblicas de estudantes, condomínios, associações, grupos de teatro, conjuntos musicais e clubes. Assim, assembleias, plebiscitos e reuniões são os principais instrumentos da autogestão.

Dessa maneira, podemos afirmar que a administração participativa procura recriar nas organizações e nos ambientes de trabalho características que existem há muitos anos, mas que estão latentes ou esquecidas, e fazer das organizações contemporâneas agregados de grupos inteligentes, que dependam mais de si próprios e menos da hierarquia. As pressões da competitividade, das novas tecnologias e do comportamento da força de trabalho demandam das organizações um modelo de gestão colaborativo.

## 2 Gestão colaborativa

Devemos estar sempre cientes de que o conceito de administração participativa envolve a distribuição de poder, de autoridade, de propriedade, de acesso à informação e de processo de tomada de decisão. Assim, pode ser definida como uma ação do indivíduo, no sentido de tomar parte em um modelo de gestão (ORLICKAS, 2012).

A gestão colaborativa tem como pressuposto o envolvimento de todos os colaboradores nos processos e decisões de uma organização. Assim, busca cruzar as diversas opiniões das pessoas que participam direta ou indiretamente do negócio.

Construir uma organização participativa e implementar uma gestão colaborativa demanda uma visão abrangente das interfaces da organização – muitos autores definem como organização orgânica. Esse conceito se refere justamente à organização que segue o modelo participativo e que, por isso, apresenta algumas especificidades, entre as quais destacamos (ORLICKAS, 2012):

- O processo de liderança envolve confiança entre líderes e colaboradores.
- A informação circula livremente em todos os sentidos.
- Todos se sentem motivados.
- Todas as pessoas expressam suas opiniões de forma livre.
- Cada um é responsável por seu desempenho e comportamento.
- As pessoas influenciam os objetivos empresariais.
- A definição de metas é compartilhada e aceita por todos os envolvidos.

Como benefícios da adoção de um modelo de gestão participativo, onde a colaboração é a base para o sucesso da gestão, podemos destacar um desenvolvimento mais expressivo, alto grau de integração na cultura organizacional, decisões sólidas, condições elevadas de competitividade e um diálogo coerente com a prática organizacional, além do respeito às diferenças individuais. Assim, quando uma organização adota uma gestão participativa e altamente colaborativa, tanto o comportamento como a estrutura e a visão sistêmica sofrem mudanças.

Uma das estratégias da administração participativa é estruturar cargos “enriquecidos”, com tarefas diversificadas que exijam profissionais qualificados, exercendo elevado poder de decisão. Desta forma, um cargo só é verdadeiramente amplo quando o ocupante aplica o melhor do seu talento para desempenhar suas responsabilidades (MAXIMIANO, 1995).

A gestão colaborativa promove a abertura para novas ideias e um maior engajamento das pessoas que, por estarem envolvidas nos processos, criam um maior comprometimento com os resultados, pois se sentem parte das atividades e responsáveis pelo cumprimento das metas.

O engajamento dos colaboradores está se transformando em um poderoso indicador do sucesso da empresa e, como tal, uma busca e um desejo incessante dos executivos que buscam ser bem-sucedidos. Colaboradores engajados estão dispostos a permanecer na empresa, enquanto os desengajados desejam sair dela (CHIAVENATO, 2015).

A gestão colaborativa aumenta o engajamento, pois permite aos engajados oportunidades para aplicar seus talentos, desenvolver sua carreira e buscar satisfação no trabalho. A contribuição da empresa produz neles um reforço positivo para melhorar seu desempenho. A relação de confiança com o gestor provoca um impacto positivo no engajamento, porém, nem sempre ele faz o que é básico e importante para criar um ambiente favorável à gestão colaborativa. Para tanto, é necessário considerar o seguinte (CHIAVENATO, 2015):

**Colaboradores:** necessitam ter a posse, a clareza e a ação. Como indivíduos, requerem direcionamento para alcançar metas e objetivos. Para isso, é necessário conhecer e respeitar seus valores, interesses, talentos e aspirações. O executivo pode ajudá-los a alcançar seus objetivos individuais e organizacionais. Pode comunicar e explicar a estratégia empresarial e definir o papel de cada colaborador.

**Executivos:** precisam proporcionar assessoria, relacionamento e diálogo com as pessoas ao seu redor. O executivo representa um ponto de alavancagem no desempenho da equipe e sua eficácia é determinada não somente pelo que faz, mas também pelo que ele é: um real impulsionador do engajamento de seus colaboradores.

**Alta cúpula:** deve proporcionar confiança, comunicação e cultura impulsionadora; deve transmitir paixão e entusiasmo, além dos objetivos pretendidos e dos resultados já alcançados, pois seu impacto sobre o engajamento é profundo. A comunicação frequente e constante é prioridade e, ao falar sobre o que e o porquê, envolve esclarecimento e confiabilidade.



## PARA SABER MAIS

Recomendamos a leitura do tópico “O novo papel das pessoas”, do capítulo 12 – “Gerenciando com as pessoas” – do livro *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*, do autor Idalberto Chiavenato (CHIAVENATO, 2015).

---

Na gestão colaborativa, enquanto as organizações buscam maximizar a contribuição de cada colaborador para as métricas e imperativos corporativos, cada indivíduo necessita, por seu lado, buscar propósito e satisfação no seu trabalho. Assim, o modelo de engajamento focaliza: a contribuição da pessoa para o sucesso da empresa e a satisfação pessoal nesse papel.



## NA PRÁTICA

Podemos aplicar os conceitos da gestão colaborativa em diversas situações dentro de uma empresa.

**Gestão colaborativa em processos:** de uma maneira geral, nos processos, temos uma grande interação humana entre todos os envolvidos: gestores, membros da equipe, fornecedores e clientes. Desta forma, assim que são conhecidos todos os envolvidos no processo, em um ambiente empresarial com gestão colaborativa, será fundamental a realização de uma reunião para a definição das responsabilidades e dos resultados esperados para o processo.

**Gestão colaborativa de projetos:** no ambiente empresarial tradicional, quando se trata da gestão de projetos, normalmente é definida uma pessoa que será a responsável pela coordenação de todas as atividades para a realização do projeto – o denominado gerente do projeto que, nesta situação, acaba sendo o único responsabilizado pela entrega ou não do projeto, de acordo com o estipulado pela empresa. Em um ambiente colaborativo, os membros da equipe assumiriam um papel de participação e colaboração para a realização do projeto, assumindo não só a responsabilidade das tarefas ou entregas determinadas, como também pelo resultado do projeto como um todo, compartilhando as responsabilidades com o gerente do projeto.

---



O alinhamento dos valores, objetivos e aspirações do colaborador com os da empresa é uma das melhores maneiras de se garantir o engajamento permanente e sustentável requerido para a prosperidade da empresa. E um modelo de gestão participativo e colaborativo é uma alternativa interessante para toda organização que busca o engajamento de seus colaboradores.



### **PARA PENSAR**

Faça uma pesquisa na empresa em que você trabalha e tente identificar quais são as principais ações que remetem ao modelo de gestão colaborativa.

---

## **Considerações finais**

A administração participativa é considerada como um novo paradigma da administração, pois reúne diversos conceitos de gestão para apresentar uma nova maneira de gerenciar as organizações.

Seu principal diferencial é a integração dos princípios de participação em um modelo estratégico de administração coerentemente articulado e que seja considerado legítimo para toda a organização.

Isto permite uma gestão colaborativa, que tem como pressuposto o envolvimento de todos os colaboradores nos processos e decisões de uma organização.

Participação e colaboração são dois termos de grande relevância para os gestores das organizações no século XXI. Compete a cada um encontrar as melhores estratégias para conduzir suas equipes, diante dos desafios que o mercado impõe às organizações. Lembrando que o engajamento do fator humano é o grande diferencial competitivo para

que as organizações atinjam os resultados almejados e consigam obter alguma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

## Referências

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. Barueri: Manole, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

# Novos modelos de administração e a responsabilidade socioambiental

As rápidas mudanças que ocorrem no ambiente de negócios impactam diretamente as estratégias das empresas e demandam o desenvolvimento de novos modelos de organização.

Assim, aprender a lidar com a complexidade passa a ser uma competência para todo administrador, à medida em que a tomada de decisão é uma de suas tarefas diárias dentro das organizações.

Neste capítulo, vamos estudar os aspectos que envolvem a complexidade para a administração, as aplicações das tecnologias nas empresas chamadas virtuais e o conceito de empreendedorismo social como uma nova forma de empreender com foco social.

Desta forma, poderemos refletir sobre os principais desafios para as organizações no mundo contemporâneo, os novos modelos de administração e a responsabilidade socioambiental.

# 1 Administração e complexidade

O complexo mundo organizacional tem transformado as dimensões clássicas de administração, fazendo com que configurações rígidas e inflexíveis sejam esquecidas. Diante desse novo contexto, podemos afirmar que as organizações são transações de natureza estratégica com intervenções de diferentes públicos, tanto internos como externos (ORLICKAS, 2012).

O pensamento complexo liga o conhecimento das partes ao conhecimento do todo – é igualmente impossível conhecer o todo sem conhecer as partes, e conhecer as partes sem conhecer o todo (MORIN, 2003).

A visão da complexidade apresenta uma nova abordagem para as organizações, pois (VERGARA, 2016):

- Introduz a metáfora da própria, com seus fluxos e refluxos, ordem e desordem, como explicativa para a dinâmica das empresas.
- Reconhece que questões emergem das interações entre pessoas e recursos, não raro sem que as tenhamos previsto.
- Usa o pensamento sistêmico, não linear.
- Privilegia a interação.
- Vê a dinâmica do mundo dos negócios como uma feira livre, na qual a ordem emerge de uma situação aparentemente caótica.

- Fala de uma empresa inteligente, aquela na qual todos os seus membros são percebidos como capazes de aprender, desenvolver-se e criar.

Assim, o processo decisório organizacional, que antes era concentrado no alto escalão da empresa, agora conta com a participação de colaboradores. As gestões centralizadas passaram por mudanças acentuadas, e as informações, antes tratadas como restritas e confidenciais, passaram a ter divulgação ampla no ambiente organizacional, tornando-se acessíveis a todos os envolvidos (ORLICKAS, 2012).

O resultado dessas constantes mudanças que ocorrem nas organizações é a valorização das funções gerenciais. Como consequência dessa valorização, gera-se maior complexidade na forma de atuação profissional, enriquecendo, assim, tanto a empresa quanto a carreira do administrador.

Assim, podemos afirmar que os novos ativos das empresas estão relacionados ao seu capital intelectual, ou seja, ao conjunto de ativos intangíveis, que somente há pouco tempo começou a receber a devida importância e relevância no contexto dos negócios em plena era da informação. O capital intelectual de uma organização está basicamente assentado no capital interno, no capital externo e, principalmente, no capital humano que lhe dá base. O capital humano depende de quatro ingredientes básicos, que precisam estar reunidos e integrados de maneira indissolúvel: talentos, estrutura organizacional, cultura organizacional e estilo de gestão (CHIAVENATO, 2015).

Nesse contexto, o exercício da gerência requer uma ação calculada para se alcançar os fins, demandando uma atividade que exige um esforço coordenado do time, pois, para atingir um objetivo comum, há necessidade de cooperação entre os indivíduos, para que um não atue em oposição ao outro. Isto porque, quanto maior for a complexidade da atividade, maior será a utilização de tecnologias e maior será a necessidade de se unir esforços, o que deve ser feito com o objetivo de atender às demandas organizacionais (ORLICKAS, 2012).

Podemos classificar as organizações, segundo a sua complexidade, que está ligada aos seus procedimentos internos, à composição e à forma como agem. O que determina a complexidade de uma organização é a sua gestão; assim, podemos destacar três tipos de organização (ORLICKAS, 2012):

- A tradicional e rotineira, focada em atividades mecânicas;
- A que exerce atividades de maior complexidade, utilizando-se de novas tecnologias e enfatizando as pessoas, motivando-as no trabalho;
- A de tecnologia de ponta, que atua com grau de interdependência alto, dando ênfase ao grupo e focando a abordagem contingencial.

Em decorrência das mudanças, novas organizações foram sendo instituídas ou mesmo passaram por transformação para se adequar a esse cenário. Atualmente, o mercado exige organizações voltadas para gestões mais diferenciadas, que necessitam se adaptar a formatos que possam proporcionar maiores e melhores resultados.

Um dos aspectos que exerce uma grande influência no mundo dos negócios é a tecnologia da informação e da comunicação, que permite a tomada de decisão dos gestores com base em informações em tempo real. As novas tecnologias também afetam os modelos de gestão das empresas, bem como suas estruturas organizacionais. Um dos maiores exemplos dessa afirmação são as chamadas empresas virtuais que estudaremos a seguir.

## 2 Empresas virtuais

Empresa virtual é um termo abrangente, que descreve a forma como uma organização faz seu trabalho usando a tecnologia com seus componentes-chave para atingir seus objetivos com eficiência e eficácia. Para tanto, usa a internet (rede mundial de computadores interligados),

intranets (rede privada de uma organização) e extranets (intranet estendida acessível apenas para funcionários selecionados e terceiros autorizados) para abrir os canais de comunicação de uma organização. Isto possibilita integrar e compartilhar informações e permitir que clientes, fornecedores, funcionários e outros se comuniquem com e por meio da organização em tempo real (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Assim, o termo organização virtual geralmente é utilizado para descrever as empresas que usam um modelo organizacional todo embasado pela tecnologia da informação; com isso, sem a necessidade de espaço físico, mas sim com o seu trabalho em rede, para realizar suas atividades através da coordenação de pessoas.

A expansão das empresas físicas para virtuais vem criando uma nova tendência de mercado muito valorizada e que pode ser muito bem explorada, já que traz consigo inúmeros benefícios, como aumento de seus lucros e diminuição de seus custos em relação a uma empresa física, pois como a empresa virtual não necessita de um grande espaço físico para ser implantada e nem de um número excessivo de colaboradores, isso diminui expressivamente os custos em relação à empresa física. Com isso, consegue oferecer ao consumidor um produto final mais acessível, com a comodidade de realizar as compras do lugar onde estiver, sem custos com deslocamentos e perda de tempo. Apesar disso, apresenta a desvantagem da falta de contato direto do cliente com o produto desejado (VASCONCELOS, 2013).

O termo comércio eletrônico descreve a compra e venda de produtos ou serviços online. Ele engloba a apresentação de produtos em sites e preenchimento de pedidos. A maior parte dos artigos e meios de comunicação que é dada ao uso da internet nos negócios é direcionada às compras online, ou a marketing e venda de bens e serviços por meio da internet. Assim, quando se fala a respeito do enorme número de pessoas que fazem compras na internet e de como as empresas criam sites em que podem vender mercadorias, realizar transações, receber pagamentos e

preencher pedidos, estamos falando de comércio eletrônico. É uma nova maneira da empresa se relacionar com os seus clientes.

Nesse contexto, não podemos deixar de destacar a importância das chamadas lojas virtuais. Essas lojas são sites de comércio eletrônico, onde o cliente tem toda a possibilidade e liberdade de poder visualizar o produto desejado entre milhares de opções que a internet oferece. Tão logo tenha escolhido o produto que mais o agradou, o cliente coloca em seu carrinho de compras e, em seguida, efetua o pagamento, tudo isso ocorrendo em um processo totalmente online (VASCONCELOS, 2013).



## NA PRÁTICA

Existem diversos tipos de comércio eletrônico, entre eles podemos destacar:

- Empresas como a Amazon.com, Submarino e Americanas.com, que são empresas que atuam com vendas diretas ao consumidor, dentro do modelo chamado de B2C, onde a relação comercial é estabelecida entre a empresa (business) e o cliente (consumer).
- Empresas ou portais, como o Mercado Livre, que possibilitam a negociação entre duas pessoas físicas, que podem vender ou comprar diversos produtos. Essa relação comercial é chamada de C2C (consumer to consumer).
- Outra forma de comércio eletrônico é o chamado B2B (business to business), realizado entre duas empresas que comercializam os produtos entre si ou recebem os produtos de algum fornecedor. Como exemplo deste tipo de comércio, podemos destacar as grandes redes de hipermercados, como Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart, que efetuam a reposição dos produtos nas gôndolas de suas lojas utilizando um sistema eletrônico de comunicação, conhecido como EDI (eletronic data interchange), com os seus fornecedores, como Coca-Cola e Unilever, agilizando a reposição dos produtos, desde que tenham uma infraestrutura logística bem organizada para isso.



Assim, o termo empresa virtual se refere à total amplitude das atividades incluídas em uma empresa de sucesso na internet e, como tal, comércio eletrônico é um subconjunto da empresa virtual. Entre as atividades que estão inseridas no escopo da empresa virtual, podemos citar (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014):

- Desenvolver estratégias para a condução de empresas baseadas na internet;
- Melhorar a comunicação com fornecedores e clientes;
- Colaborar com parceiros para coordenar eletronicamente o projeto e a produção, o que inclui a identificação de um tipo diferente de líder para gerenciar uma empresa virtual;
- Encontrar pessoas qualificadas para construir e operar intranets e websites e gerenciar a retaguarda ou a parte administrativa da empresa.

Em suma, podemos dizer que a empresa virtual compreende a criação de novos mercados e clientes, mas se refere também a encontrar maneiras ideais de combinar computadores, web e softwares de aplicativos.

Empresas virtuais tendem a possuir características culturais comuns: ambiente de trabalho informal, espírito de equipe, pressão intensa para concluir projetos rapidamente e no prazo, e uma carga horária de trabalho intensa. Assim, os gestores devem selecionar cuidadosamente os futuros colaboradores da empresa virtual, para garantir que eles se encaixem bem na cultura da organização (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Os gestores em empresas virtuais precisam tomar decisões rápidas e manter a sua flexibilidade. Sabemos que, em qualquer organização, os líderes de equipe nunca têm todos os dados que desejam na tomada de decisões. Esse problema se intensifica nas empresas virtuais, em virtude da velocidade das mudanças e da elevada competitividade entre as organizações.

As empresas virtuais estão reescrevendo as regras da comunicação. Pelo fato de serem projetados em torno de redes abrangentes de informações integradas, os canais de comunicação tradicionais que passam pela cadeia de comando não mais restringem a comunicação. As empresas virtuais permitem, e até incentivam, que os indivíduos se comuniquem diretamente sem passar por canais. Os funcionários podem se comunicar instantaneamente a qualquer hora, com qualquer pessoa, de qualquer lugar, e seus gestores podem não saber o que está sendo dito. Dessa forma, o modo como a comunicação flui mudou drasticamente, tornando obsoletos ou reformulando os conceitos de comunicação interpessoal, como a distinção entre redes formais e informais, a comunicação não verbal e a filtragem. Eles também estão redefinindo a maneira como atividades como reuniões, negociações, gestão e conversas de corredor são conduzidas (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Sem dúvidas, as empresas virtuais podem ser consideradas como um novo paradigma para a administração, principalmente quando tratamos as questões que envolvem o comércio eletrônico.

Outra questão muito importante é a adoção e implementação de práticas e de políticas que se concentram no comportamento socialmente responsável. Dentro deste cenário, podemos destacar a responsabilidade social e o empreendedorismo social.

### **3 Empreendedorismo social**

Em um mundo de crescente competição local e global por clientes, estar de acordo com as expectativas da sociedade pode ser benéfico para todas as partes, a médio e longo prazos. Os consumidores se lembram das organizações ou empresas que não se aproveitam deles e daquelas que querem tirar vantagens. Ética é uma necessidade em todos os níveis da organização de negócios, desde a alta administração até os empregados operacionais (SILVA, 2013).



## PARA SABER MAIS

Para saber mais sobre esse assunto, leia o item “Ética e responsabilidade social corporativa”, do capítulo 2 – “As organizações e seu ambiente” – do livro *Teorias da administração*, do autor Reinaldo Oliveira da Silva (SILVA, 2013).

Muito do que se discute sobre a ética na administração tem sua origem na opinião de que as organizações têm responsabilidades sociais, ou seja, elas têm a obrigação de agir no melhor interesse da sociedade. Portanto, devem pautar sua ação pelo princípio do estágio pós-convencional de desenvolvimento moral. Essa opinião representa uma ampliação da ideia da responsabilidade social dos indivíduos, ideia que, assim como toda a discussão sobre ética, é herança que a sociedade moderna recebeu da Antiguidade clássica. No contexto da responsabilidade social, a ética trata essencialmente das relações entre as pessoas. Se cada um deve tratar os outros como gostaria de ser tratado, o mesmo vale para as organizações. Ética, portanto, é uma questão de qualidade das relações humanas e indicador do estágio de desenvolvimento social (MAXIMIANO, 2016).

Em suma, responsabilidade social é uma obrigação que as empresas têm com a sociedade. Isso significa ir além da lei e da realização do lucro. A responsabilidade social tenta alinhar as metas organizacionais de longo prazo com o que é bom para a sociedade. Sociedade, nesse contexto, refere-se aos funcionários de uma organização, seus clientes e o ambiente em que ela opera (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).



## IMPORTANTE

O princípio da responsabilidade social se baseia na premissa de que as organizações são instituições sociais que existem com autorização da sociedade, utilizam os recursos da sociedade e afetam a qualidade de vida da sociedade (MAXIMIANO, 2016, p. 393).

Diante desse contexto, uma das vertentes que tem assumido um papel de destaque é o chamado empreendedorismo social. Para que possamos compreender melhor este conceito, primeiro precisamos entender qual é o conceito de empreendedorismo.

Empreendedorismo é um processo dinâmico pelo qual indivíduos identificam ideias e oportunidades econômicas e atuam no seu desenvolvimento para que sejam transformadas em empreendimentos e, portanto, reunindo capital, trabalho e outros recursos para a produção de bens e serviços. Já o empreendedorismo social difere do empreendedorismo propriamente dito em dois aspectos (MELO NETO; FROES, 2002):

- Não produz bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais;
- Não é direcionado para mercados, mas para segmentos populacionais em situações de risco social (exclusão social, pobreza, miséria, risco de vida).

Assim, podemos afirmar que os empreendedores sociais podem ser considerados como um tipo de líder, pois suas ideias e inovações não são incorporadas aos produtos e serviços a serem produzidos e prestados; entretanto, são adicionadas à metodologia utilizada na busca de soluções para os problemas sociais, objeto das ações de empreendedorismo.

O que o empreendedor social busca, na verdade, não é o sucesso de vendas, como faz o empreendedor privado. Sua medida de sucesso é o impacto social, ou seja, o número de pessoas beneficiadas com a solução proposta no programa ou projeto de empreendedorismo social, assim o empreendedor social mede o seu retorno com base na melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários, no progresso material e espiritual-pessoal (MELO NETO; FROES, 2002).

Voltando ao contexto da responsabilidade social, devemos considerar que essa preocupação ganhou muita força quando a deterioração dos ecossistemas, provocada pela poluição, estimulou o debate sobre os benefícios e malefícios da sociedade industrial. As consequências indesejáveis da industrialização aguçaram a consciência ecológica de certos segmentos sociais e motivaram o surgimento de grupos de ativistas, que se propuseram a combater o comportamento socialmente irresponsável de certas empresas ou ramos de negócios. Assim, muitos países estabeleceram legislações severas sobre essas questões para nortear as ações das organizações (MAXIMIANO, 2016).

Outro aspecto importante a ser considerado para a doutrina da responsabilidade social das organizações é a proposição de que as organizações provocam efeitos que nem sempre são bons para os seus *stakeholders* (partes interessadas no negócio). Seus benefícios para a coletividade são contrabalanceados pelos prejuízos que, involuntariamente, muitas vezes causam benefícios, mas também prejuízos.

Assim, para que possamos compreender melhor a responsabilidade social, podemos comparar com dois conceitos semelhantes: obrigação social e capacidade de resposta social. Obrigação social é a base do envolvimento social de uma empresa. Uma empresa cumpre sua obrigação social quando satisfaz suas responsabilidades econômicas e jurídicas, e nada mais. Ela faz o mínimo que a lei exige. Em contraste com a obrigação social, a responsabilidade social e a capacidade de resposta social vão além do mero cumprimento das normas básicas econômicas e jurídicas. A responsabilidade social agrega uma obrigação moral de fazer as coisas que tornam a sociedade melhor, e não aquelas que poderiam torná-la pior. Capacidade de resposta social, nesse sentido, exige que as empresas determinem o que é certo ou errado e, assim, busquem verdades fundamentais. As normas sociais orientam esse processo (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Além disso, não podemos deixar de destacar que, infelizmente, existe uma incompetência do Estado e do governo, que motivou pessoas, comunidades e organizações em busca de soluções para os problemas sociais. As organizações e entidades sem fins lucrativos se tornaram os principais agentes de soluções de problemas. O papel dessas organizações não governamentais (ONG's), também chamadas entidades do Terceiro Setor, tornou-se mais importante à medida que os problemas sociais se agravaram e o Estado se tornou insuficiente para resolvê-los (MAXIMIANO, 2016).

O crescimento dos problemas sociais, que gerou o paradigma da exclusão social, vem exigindo de todos os atores políticos e sociais uma nova atitude. Uma atitude de mudança, inovadora em sua natureza e essência, voltada para o desenvolvimento sustentável das comunidades em geral e, sobretudo, das comunidades de baixa renda.

Assim, o empreendedorismo social é coletivo, pois envolve todos os membros da comunidade num esforço comum de participação, integração e desenvolvimento. Produz bens e serviços para a comunidade, de modo que esta possa, à medida que adquire outra condição de vida, mais digna, solucionar suas carências e demandas sociais. O objetivo final do empreendedorismo social é retirar as pessoas da situação de risco social e, na medida do possível, desenvolver as capacidades e aptidões naturais, buscando propiciar plena inclusão social. Para enfrentar esses desafios, o empreendedorismo social deve considerar as seguintes dimensões (MELO NETO; FROES, 2002):

- **Dimensão psicossocial:** como mudar comportamentos, como utilizar processos de participação, como inovar em termos de inserção social, como engajar pessoas no processo, como incentivar comportamentos responsáveis e éticos e como administrar as pressões da comunidade.
- **Dimensão cultural:** como preservar as culturas locais, como incentivar o uso sustentável de áreas naturais, como criar cultura de autossustentabilidade.

- **Dimensão econômica:** como gerar renda, como criar empregos, como melhorar a qualidade de vida da população, como oferecer benefícios, como criar fontes alternativas de desenvolvimento de financiamento.
- **Dimensão política:** como criar novas organizações sociais e torná-las mais atuantes.
- **Dimensão ambiental:** como assegurar o uso sustentável dos recursos naturais existentes, como minorar os impactos indesejáveis no meio ambiente, como criar e implementar critérios conservacionistas.
- **Dimensão regulatória/institucional:** como criar e implementar instrumentos legais e políticas públicas de incentivo ao empreendimento social.

Como benefícios do processo de empreendedorismo social para a comunidade local, podemos destacar: maior conhecimento, conscientização, autoestima, autossuficiência, participação, novas ideias e valores, sentimento de conexão e, sobretudo, novo papel exercido pela população local, ou seja, de mão de obra barata para a proprietária e gestora dos empreendimentos locais.



### **PARA PENSAR**

Faça uma pesquisa na empresa em que você trabalha e tente identificar: existem ações voltadas ao comércio eletrônico?

## **Considerações finais**

A economia globalizada, as novas tecnologias e o comportamento dos clientes são parâmetros que norteiam o dia a dia das empresas e,

ao mesmo tempo, promovem um certo grau de complexidade para as organizações.

As novas tecnologias proporcionam uma nova realidade para as organizações, as chamadas empresas virtuais que, através do comércio eletrônico, permitem a criação de um modelo de negócio que contempla o uso das tecnologias para o desenvolvimento de novas empresas e de novos mercados.

Já as questões sociais assumiram um papel norteador para a definição das estratégias das organizações, que precisam estar alinhadas às necessidades da sociedade para exercer de maneira efetiva o seu papel social.

Assim, a responsabilidade social corporativa e o empreendedorismo social são temas que ganharam grande representatividade nos dias atuais, pois são aplicações dos conceitos de gestão voltados às questões sociais.

## Referências

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. Barueri: Manole, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MORIN, E. **O método I**: a natureza da natureza. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2003.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: Intersaberes, 2012.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.



SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VASCONCELOS, M. V. **Empresas virtuais**: tendências e cenários. Assis: Fundação Educacional do Município de Assis – Fema, 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

# Aprendizagem organizacional

Em busca de vantagem competitiva, os gestores precisam diariamente tomar decisões e repensar as estratégias de negócio das organizações, para que as metas e os objetivos estabelecidos sejam atingidos. Entretanto, o cenário atual de mudanças rápidas e constantes gera um elevado grau de incerteza, que impacta diretamente no processo decisório.

Desta forma, tanto os indivíduos como as organizações precisam se adaptar a esta nova realidade, desenvolvendo mecanismos que permitam uma rápida adequação e aprendizado diante das diversas

situações. Compreender o ambiente organizacional e definir estratégias que permitam um rápido aprendizado pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável.

Assim, neste capítulo, vamos estudar como a utilização dos modelos de aprendizagem organizacional podem contribuir para o constante desenvolvimento de pessoas, visando agregar melhor qualificação e vantagens competitivas.

## 1 Ambiente organizacional

O ambiente é o conjunto de pressões e forças ao redor de uma organização, que tem o potencial para afetar a maneira como ela opera e sua habilidade para adquirir recursos escassos. Esses recursos incluem matéria-prima e os funcionários capacitados de que a organização precisa para produzir bens e serviços; a informação de que necessita para aprimorar sua tecnologia ou decidir sobre sua estratégia competitiva; e o apoio de clientes que comprem seus bens e serviços, bancos e instituições financeiras, que fornecem o capital que a mantém. Forças no ambiente que impactam a habilidade de uma organização de garantir esses recursos escassos incluem competição de rivais por clientes; rápidas mudanças em tecnologia, que podem minar sua vantagem competitiva; e aumento no preço de insumos importantes, que poderá elevar os custos operacionais (JONES, 2010).

Para que possamos realizar uma análise do ambiente organizacional, devemos considerar não só o ambiente interno, como também o ambiente externo. A análise do ambiente interno considera a cultura da empresa como definidora da identidade de uma organização. Já a análise do ambiente externo demanda uma avaliação do ambiente contextual e do ambiente operacional. Para cada uma dessas categorias, são identificados e analisados fatores-chave que influenciam de forma direta e indireta as organizações (SOBRAL; PECI, 2013).

Assim, as organizações precisam de um constante aperfeiçoamento para alinhar suas iniciativas, a fim de obter a melhor performance possível e, com isso, atingir as metas e os resultados esperados para obter alguma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Considerando que as mudanças ocorrem em um tempo cada vez menor e com uma velocidade cada vez maior, os administradores precisam cada vez mais estar atentos às diversas fontes diferentes dentro e fora da organização, que podem influenciar o desempenho administrativo. Essas forças são geradas no ambiente geral, no ambiente das tarefas e no ambiente interno das organizações, como apresentado a seguir (SILVA, 2013):

- Ambiente geral: também chamado de macroambiente, consiste em todos os fatores externos a uma organização. Esses fatores representam restrições dentro das quais todas as organizações – negócios, sindicatos, universidades, etc. – devem operar. As forças indiretas do ambiente externo, que podem afetar a gestão de uma empresa, podem ser oriundas dos ambientes: tecnológico, econômico, político-legal, sociocultural e internacional.
- Ambiente das tarefas: é constituído pelos seguintes elementos: clientes, competidores, fornecedores, reguladores e parceiros estratégicos, que envolvem diretamente cada organização. Assim, a principal diferença entre o ambiente geral e o ambiente das tarefas é que o primeiro é o limite onde todas as organizações atuam, e o segundo é aquele mais imediato, no qual uma organização específica deve operar.
- Ambiente interno da organização: esse ambiente consiste nos proprietários, empregados, administradores e ambiente físico de trabalho, além da cultura organizacional.



## PARA SABER MAIS

Para conhecer mais detalhes sobre como analisar cada tipo de ambiente, leia o capítulo 2 – “As organizações e seu ambiente” –, do livro *Teorias da administração*, do autor Reinaldo Oliveira da Silva (SILVA, 2013).

---

Considerando que as organizações modernas são moldadas por componentes de seu ambiente, cada organização deve levar em conta o ambiente em que se situa, onde existem ameaças e oportunidades, para adequar o seu comportamento de acordo com cada situação. É um desafio diário para as empresas.

A mudança de comportamento, seja em nível do indivíduo ou da organização, é um fator primordial para que a empresa consiga sobreviver em um contexto de alta competitividade. A organização deve ter a capacidade de aprender continuamente, a partir de suas experiências, e de traduzir este conhecimento em práticas que contribuam para um melhor desempenho. A capacidade de aprender é encarada como um grande diferencial sustentável a ser perseguido pelas empresas (BITENCOURT, 2010).



## IMPORTANTE

“A análise organizacional, o diagnóstico ou a avaliação da situação estratégica são o ponto de partida para a definição da estratégia da empresa” (MAXIMIANO, 2016, p. 134).

---

A análise ambiental consiste no processo de monitoramento e reflexão estratégica que busca avaliar o impacto do ambiente na organização. O termo “ambiente organizacional”, por sua vez, refere-se ao conjunto de forças, tendências e instituições, tanto externas como internas à organização, que têm potencial para influenciar o seu desempenho (SOBRAL; PECCI, 2013, p. 104).

Vale ressaltar que essa análise é realizada sempre diante de um grau de incerteza. “A incerteza pode ser definida como uma força diretiva que influencia muitas decisões organizacionais pela adição da imprevisibilidade e complexidade do ambiente” (SILVA, 2013, p. 57).

Assim, como os gestores precisam tomar decisões certas ao longo do tempo, eles devem colocar em prática um sistema que ajude os membros da organização a melhorar sua capacidade de aprender novos comportamentos adaptativos e desaprender os ineficientes e obsoletos. Um dos processos mais importantes que ajuda os gestores a tomar melhores decisões não programadas – decisões que lhes permitam se adaptar, modificar e alterar o ambiente para aumentar as chances de sobrevivência da organização – é a chamada aprendizagem organizacional (JONES, 2010).

A seguir, vamos estudar como a aprendizagem organizacional pode e deve ser utilizada por uma empresa.

## 2 Modelos de aprendizagem organizacional

Podemos definir aprendizagem organizacional como:

O processo através do qual os administradores buscam melhorar o desejo e a capacidade dos membros da organização de compreenderem e gerir a organização e seu ambiente, de modo que tomem decisões que continuamente aumentem a eficácia organizacional. (JONES, 2010, p. 282)

Devido ao ritmo acelerado das mudanças que afetam toda organização, a aprendizagem organizacional se tornou um processo vital para todo tipo de empresa.

Tendo como base a aprendizagem, as organizações desenvolvem uma postura mais flexível, onde o erro é visto como uma experiência positiva e como oportunidade na construção do conhecimento. Desta

forma, torna-se fundamental que as organizações aprendam a aprender, ou seja, que a partir de uma mudança de mentalidade, atitude e percepção elas aprendam a construir novos caminhos que tenham como base a aquisição, disseminação e interpretação de informações, que são a base para a construção de uma organização de aprendizagem (*learning organization*) (BITENCOURT, 2010).

O pressuposto básico da aprendizagem organizacional é o desenvolvimento contínuo de estratégias e de procedimentos para que se atinja melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de desenvolvimento de habilidades e atitudes, ou seja, no processo de aquisição e disseminação de conhecimento.

É importante observar a diferença entre os termos aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem que, muitas vezes, são utilizados indiscriminadamente. Assim, quando a referência é a organização de aprendizagem, o foco se refere ao questionamento do tipo “o que” e descreve os sistemas, princípios e características da organização, que aprende como uma entidade coletiva (perspectiva coletiva). Já a aprendizagem organizacional, por sua vez, refere-se ao “como” a aprendizagem na organização acontece, isto é, às habilidades e aos processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual) (BITENCOURT, 2010, p. 22).

## 2.1 Tipos de aprendizagem organizacional

James March propôs dois tipos principais de estratégias de aprendizagem organizacional que podem ser exercidas pelas organizações: exploração e prospecção. Vamos conhecer melhor cada um desses conceitos (JONES, 2010):

- Exploração: envolve os membros da organização e sua pesquisa e a experimentação de novos tipos ou formas de atividades e procedimentos organizacionais para aumentar a eficácia.

- **Prospecção:** envolve o aprendizado dos membros da organização sobre as maneiras de refinar e melhorar as atividades e procedimentos organizacionais já existentes para aumentar a eficácia.



## NA PRÁTICA

A aprendizagem que envolve a exploração pode significar encontrar novas formas de gerenciar o ambiente – como experimentando o uso de alianças estratégicas e organizações em rede – ou inventar novos tipos de estruturas para gerenciar os recursos organizacionais, tais como estruturas de equipe por produtos e equipes multifuncionais.

Já a aprendizagem que envolve a prospecção poderia envolver a aplicação de um programa de gestão da qualidade total para promover o aperfeiçoamento contínuo dos processos operacionais existentes, ou o desenvolvimento de um conjunto melhorado de regras para realizar tipos específicos de atividades funcionais de forma mais eficaz.

---

Assim, podemos afirmar que a prospecção é, portanto, uma estratégia de aprendizagem mais radical do que a exploração, embora ambos devam ser usados em conjunto para aumentar a eficácia organizacional.

Uma organização aprendiz (*learning organization*) é uma organização que propositalmente projeta e constrói sua estrutura, cultura e estratégia, de modo a melhorar e maximizar o potencial, para que a aprendizagem organizacional (exploratória e prospectiva) seja realizada (JONES, 2010).

Este conceito que foi criado por Chris Argyris, professor da Universidade de Harvard, refere-se ao contexto organizacional no qual existe a cultura de que se deve investir continuamente no aprendizado, mediante metodologias que agreguem diferenciais, identificados pela capacidade de inovação constante. A organização que investe no aprimoramento das competências de seus colaboradores alcança novos e mais vantajosos resultados e, assim, diferencia-se em sua área de



atuação, aumentando a sua vantagem em relação aos concorrentes (ORLICKAS, 2012).

A característica, e também a dificuldade básica, que permeia as organizações de aprendizagem está centralizada no aprender a aprender. As organizações, quando aprendem a aprender, desenvolvem uma postura mais flexível, em que o erro é visto como uma experiência positiva e uma oportunidade na construção de um novo conhecimento (BITENCOURT, 2010).

No contexto da aprendizagem, é importante destacar a necessidade de compartilhar insights, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, ou seja, para que a empresa construa sua própria realidade e memória, as quais servirão de base para aprendizados futuros. Assim, a aprendizagem individual é transformada em coletiva, e o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais (BITENCOURT, 2010).

Para se criar uma organização que aprende, os gestores precisam incentivar a aprendizagem em quatro níveis: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Nesse contexto, alguns princípios para a criação de um ajuste do trabalho em cada nível, que estimule a aprendizagem, foram desenvolvidos por Peter Senge (JONES, 2010):

- Nível individual: neste nível, os gestores devem fazer o possível para facilitar a aprendizagem de novas habilidades, regras, normas e valores, de modo que os indivíduos possam aumentar suas próprias habilidades pessoais e, assim, ajudem na construção das competências da organização. Assim, para que a aprendizagem organizacional ocorra, cada um de seus membros precisa desenvolver um senso de domínio pessoal, o que significa que as organizações devem capacitar todos os funcionários e permitir-lhes experimentar, criar e explorar o que quiserem. Uma organização aprendiz pode incentivar os trabalhadores a formar complexos modelos mentais e desenvolver um senso de domínio

peçoal, possibilitando uma oportunidade de assumir mais responsabilidade por suas decisões.

- **Nível grupal:** no nível de grupo, os gestores precisam incentivar a aprendizagem, promovendo o uso de vários tipos de grupos, como equipes autogerenciadas ou interfuncionais, para que os funcionários possam compartilhar ou reunir suas competências e habilidades para solucionar problemas. Os grupos proporcionam um ambiente de sinergia para desenvolver a ideia de que o todo é muito mais do que a soma de suas partes, o que pode melhorar o desempenho. As rotinas de grupo e as equipes compartilhadas de significado coletivo que aumentem a eficácia do grupo podem ser desenvolvidas a partir de tais interações. A aprendizagem em equipe é mais importante do que a aprendizagem individual na promoção da aprendizagem organizacional, tendo em vista que as decisões importantes são tomadas em subunidades, como grupos, funções e divisões.
- **Nível organizacional:** neste nível, os gestores podem promover a aprendizagem através da forma como criam sua estrutura e cultura. A estrutura de uma organização pode ser desenhada para inibir ou facilitar a comunicação e a cooperação entre as funções ou divisões, por exemplo, e isso afeta sua capacidade de aprender uns com os outros. Da mesma forma, as estruturas mecanicistas e orgânicas favorecem diferentes métodos para a aprendizagem. A concepção de uma estrutura mecanicista facilita a aprendizagem prospectiva; a elaboração de uma estrutura orgânica facilita a aprendizagem exploratória. Na verdade, o ideal para uma organização é encontrar um equilíbrio entre uma estrutura mecanicista e uma estrutura orgânica, para tirar vantagem dos dois tipos de aprendizagem. Não podemos deixar de destacar que os valores e normas culturais são uma importante influência sobre a aprendizagem no nível organizacional. Neste nível, é importante que seja construída uma visão compartilhada, ou seja, um modelo mental

contínuo que todos os membros da organização possam utilizar para enquadrar os problemas ou oportunidades, e que os une a uma organização.

- Nível interorganizacional: estruturas e culturas organizacionais não só estabelecem a visão compartilhada dos pressupostos comuns que orientam a aprendizagem dentro de uma organização, como também determinam como a aprendizagem ocorre no nível interorganizacional. Organizações com culturas orgânicas e adaptáveis, por exemplo, geralmente buscam novas formas de gerir a ligação com outras organizações, enquanto organizações com culturas mecanicistas e inertes costumam ser mais lentas para reconhecer e tirar proveito de novas formas de administrar mecanismos de ligação, muitas vezes optando por seguirem sozinhas. Em geral, a aprendizagem interorganizacional é importante, porque as organizações podem melhorar sua eficácia imitando as competências distintivas umas das outras.

Como visto, existem níveis diferentes para que a organização incentive e incremente o processo de aprendizagem. Compete a cada gestor estar atento às diversas possibilidades e contribuir de maneira decisiva para a sua efetivação dentro da organização.



### **PARA PENSAR**

Faça uma rápida pesquisa na empresa em que você trabalha e tente identificar quais são as ações voltadas à aprendizagem organizacional.

## **Considerações finais**

Neste capítulo, foi possível compreender a importância da realização de uma análise do ambiente organizacional de maneira criteriosa, para que a adoção das estratégias do negócio obtenham a efetividade desejada.

Entretanto, essa análise é sempre muito desafiadora para o gestor, à medida em que o grau de incerteza é elevado, onde as mudanças ocorrem em uma velocidade cada vez maior e em um intervalo de tempo cada vez menor. Assim, aprender a aprender passa a ser um grande desafio e, ao mesmo tempo, fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas.

A organização chamada de aprendiz (*learning organization*) deve projetar e construir sua estrutura, cultura e estratégia, de tal forma que consiga melhorar e maximizar o seu potencial para promover a aprendizagem organizacional.

## Referências

BITENCOURT, C. C. (Org.). **Gestão contemporânea das pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

# Gestão de competências e aplicação nas organizações

O tema competências é de grande relevância e aplicabilidade no cotidiano dos gestores das empresas no mundo atual. Cada vez mais, as organizações desenvolvem estratégias que permitam uma adequada gestão das competências de seus colaboradores.

Em um ambiente organizacional altamente competitivo, possuir colaboradores com as competências desejadas para a realização das atividades do negócio pode ser fonte de vantagem competitiva.

Assim, a gestão de competências é tão importante para o gestor, como efetuar o acompanhamento das tendências de mercado e das

novas tecnologias disponíveis para obter a efetividade desejada na gestão dos negócios.

Desta forma, neste capítulo, vamos estudar como a organização pode implementar um modelo de gestão por competências e entender qual é a sua influência na gestão de pessoas dentro de uma empresa.

## 1 Estudos sobre competências

Diante do cenário atual, onde as organizações precisam buscar constantemente a conquista de novos mercados, a proposta de gestão de competências surge como uma alternativa importante para que a empresa se torne mais competitiva.

Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para uma pessoa desempenhar atividades. As competências são desenvolvidas por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social (MAXIMIANO, 2016).

Podemos afirmar que “as competências podem ser traduzidas como uma forma inovadora de trabalhar os desafios organizacionais, desenvolvendo e valorizando o capital intelectual das empresas” (ORLICKAS, 2012, p. 106).

Quando estudamos o conceito de competência, devemos observar as três dimensões principais, que consideram o saber, o saber fazer e o saber agir (BITENCOURT, 2010):

O saber – refere-se ao conhecimento. O conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade a atividade ou a ação que é atribuída ao profissional.

O saber fazer – refere-se às habilidades. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho.

O saber agir – refere-se às atitudes. Deve-se saber agir para se poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades.

A seguir, vamos estudar com mais detalhes as chamadas competências individuais humanas.

## 1.1 Competências individuais humanas

As competências individuais humanas, importantes para o desempenho de tarefas gerenciais, podem ser agrupadas em quatro categorias principais: intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais. A seguir, vamos estudar as principais características de cada uma dessas categorias (MAXIMIANO, 2016):

- a. Competências intelectuais: os administradores aplicam suas competências ou habilidades intelectuais para produzir, processar ou utilizar informações. Na prática, as habilidades intelectuais se referem a todas as formas de raciocinar. As competências intelectuais são utilizadas na elaboração de conceitos, na análise de situações, planejamento de ações, definição de estratégias e na tomada de decisão. Podemos classificar as competências intelectuais em:
  - Habilidade de pensar racionalmente, com base na obtenção e análise de informações concretas sobre a realidade.
  - Habilidade conceitual, que compreende a capacidade de pensamento abstrato, que não depende de informações sobre a realidade concreta e que se manifesta por meio da intuição, imaginação e criatividade.
- b. Competências interpessoais: são as competências utilizadas pelos gestores para liderar suas equipes, trabalhar com outros colegas na empresa, superiores e clientes e no relacionamento com todas as pessoas de sua rede de contatos. Quanto mais elevada

for a sua posição na carreira e, dependendo da sua atividade, as competências interpessoais podem ser tão ou mais importantes para os gestores do que as competências técnicas. Entre as competências interpessoais mais importantes para os gestores, podemos destacar:

- A capacidade de compreender e aceitar a diversidade e singularidade das pessoas.
  - A capacidade de realizar uma boa comunicação.
  - A capacidade de compreender o processo de motivação, para assim utilizar os princípios adequados para motivar cada grupo ou cada pessoa.
  - A capacidade de compreender o processo de liderança e de liderar com efetividade indivíduos e grupos de pessoas.
- c. Competência técnica: essa competência contempla todos os conhecimentos sobre a atividade específica do gestor, da equipe e de sua organização. Essas competências técnicas mudam de acordo com cada atividade profissional, segmento de atuação e cargo ocupado. As competências técnicas são específicas de cada profissão. Desta forma, o gestor deve ter plena compreensão das competências técnicas de sua profissão e de seu ramo de negócio; ou seja, em termos práticos, as competências técnicas de um gestor de um hospital são totalmente diferentes das competências de um gestor de uma instituição financeira.
- d. Competência intrapessoal: essa competência compreende todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como: autoanálise, autocontrole, automotivação, autocohecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.

Além do conceito de competências individuais que é aplicado aos indivíduos, devemos considerar uma outra categoria de competência,



a chamada competência essencial de uma organização, que é aplicada às empresas e será explicada a seguir.

## 1.2 Competências essenciais de uma organização

A definição de competência essencial de uma organização envolve três aspectos fundamentais (ORLICKAS, 2012):

- a. A identificação dentro da empresa, de um conjunto único de habilidades, o que inclui um componente tecnológico e um componente de aprendizagem.
- b. A análise e a identificação dos potenciais concorrentes, visando diferenciar a organização de seus concorrentes, oferecendo ao mercado e aos seus clientes um valor agregado pela empresa que é difícil de ser imitado.
- c. A identificação de novas oportunidades de negócio, ou seja, vislumbrar novos nichos de mercado para a empresa.

Vale ressaltar que tanto as competências individuais como as essenciais podem ser observadas nas condições do dia a dia de trabalho nas organizações.

As competências são utilizadas pela área de recursos humanos das empresas para identificar e contratar trabalhadores que demonstrem potencial para desempenhar de maneira eficaz as funções necessárias na organização (SOBRAL; PECI, 2013).

Com essas técnicas utilizadas nos processos de avaliação, recrutamento e seleção de pessoas, dinâmicas de grupo, entrevistas individuais e provas situacionais, podemos evidenciar, em um formato mais integrado, os conhecimentos adquiridos, as habilidades, as atitudes assertivas, os interesses e as características pessoais. (ORLICKAS, 2012, p. 108)

A junção desses dois universos pode ser fonte de vantagem competitiva para a organização. De um lado, as competências individuais humanas oferecem o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes com as quais os indivíduos podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. De outro, temos os atributos e as capacidades da organização em sua totalidade, que geram vantagem competitiva sustentável, à medida que se tornam difíceis de serem imitados (OLIVEIRA, 2017).

Na era do conhecimento, devemos reconhecer que é através da sua capacidade de criação e relacionamento que um indivíduo manifesta o seu valor para uma organização. Em um contexto organizacional, podemos afirmar que as organizações estão direcionadas a transformar seus ativos intangíveis em algo palpável: o aumento do lucro esperado. (OLIVEIRA, 2017, p. 88)

Desta forma, podemos afirmar que é muito importante para as organizações realizar uma boa gestão de suas competências humanas e departamentais. Os gestores que perceberem a importância e o diferencial competitivo que está ligado ao modelo de gestão de competências poderão obter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A seguir, vamos estudar como este modelo pode ser implementado em uma empresa.

## 2 Gestão de competências em organizações

Para se implementar um modelo de gestão de competências em uma empresa, é importante que o gestor esteja atento para alguns aspectos que são considerados fundamentais para o sucesso da implementação.

Desta forma, é essencial que inicialmente haja um programa de conscientização sobre o modelo de gestão de competências, não só para esclarecer como o modelo será implementado, como também para reduzir as possíveis resistências por parte dos colaboradores da empresa.

Assim, para a implantação de um modelo de gestão de competências é primordial que sejam considerados dois aspectos (ORLICKAS, 2012):

- Competências diferentes: cada estilo de empresa deve buscar colaboradores com competências diferentes, pois os seus perfis devem ser específicos ao negócio da organização, que possui distintas demandas, e os cargos devem ser ocupados por profissionais compatíveis com elas.
- Valorização das competências: tanto os gestores quanto os demais colaboradores sentem a necessidade de serem reconhecidos por seus méritos, o que pressupõe terem suas competências valorizadas; oportunidades que permitam demonstrá-las contribuem diretamente não só para a motivação dos profissionais, como também para o sucesso da organização.

O principal objetivo de um modelo de gestão de competências é prover a organização de talentos que apresentem competências diferenciadas que possam contribuir diretamente para os resultados da empresa. Podemos afirmar que esta é uma ação estratégica e, portanto, deve ter total apoio e envolvimento da alta direção da empresa.

Mais do que otimizar os resultados, alinhando-os aos interesses e às necessidades, o modelo de gestão de competências tem como objetivo antecipar tendências de mercado, levando a empresa a ter a sua atuação nivelada às estratégias organizacionais.

A importância desse modelo é que se diminui significativamente a distância entre o desempenho e a gestão do colaborador, tendo como base as competências interpessoais, técnicas e gerenciais. São as competências definidas como chaves essenciais dentro das organizações que deverão ser gerenciadas (ORLICKAS, 2012).

Tendo clareza de quais são as competências desejadas pela empresa para cada função, será mais fácil para a sua gestão. Entre as

principais formas de mapeamento das competências existentes na organização, podemos destacar (OLIVEIRA, 2017):

Aplicação de questionários de autoavaliação (para identificar as necessidades de aprendizagem);

Avaliação do capital humano, utilizando indicadores de renovação, de estabilidade e de eficiência da competência instalada;

Avaliação do desempenho humano (com a realização de pesquisas de clima e de satisfação do cliente em relação ao trabalho realizado por funcionários);

Avaliação de potencial;

Certificações internas e externas de conhecimentos e competências.



### **PARA SABER MAIS**

Sobre os aspectos que definem as competências dos cargos, é indicada a leitura do capítulo 7 – “Competências: conceito e gestão por competências” – do livro *Gestão estratégica de recursos humanos*, do autor Luciano Oliveira de Oliveira (OLIVEIRA, 2017).

Desta forma, o alinhamento das competências organizacionais com a utilização de métodos e técnicas de pesquisa social nos mostrará a real situação das competências humanas na empresa. Com isso, a empresa passa a entender exatamente como ela está em cada uma das competências, em relação ao alto, médio ou baixo desempenho, se comparada ao mercado. Isto permitirá à organização traçar um plano estratégico de onde se deseja chegar e quais recursos, conhecimentos, habilidades ou atitudes serão necessários para isso.

Um aspecto a ser ressaltado é que o modelo de gestão de competências é passível de alterações tanto durante sua implantação, quanto

durante sua gestão. Desta forma, um modelo pode atender perfeitamente às necessidades de uma determinada empresa e não ser aderente às necessidades de uma outra empresa. Isto é fácil de ser entendido: primeiro, porque as empresas são diferentes; segundo, porque vivem momentos diferentes; e terceiro, porque são dirigidas por pessoas diferentes.



## NA PRÁTICA

Um modelo de gestão de competências desenvolvido para um escritório de engenharia dificilmente será aderente às necessidades de um escritório de advocacia. Além da diferença entre as pessoas, teremos a diferença de formação técnica, diferenças nas rotinas e processos de cada escritório, o que demandará competências distintas entre eles. Cada escritório sofrerá influência do estilo de administrar de seu gestor, que tem suas próprias características pessoais e suas próprias competências. Assim, para cada situação devemos ter a clareza de que a efetividade da implementação do modelo de gestão de competências dependerá sempre da adaptação às características de cada empresa.

Para que a implementação do modelo de gestão de competências obtenha o êxito desejado, devemos seguir algumas etapas (ORLICKAS, 2012):

- **Benchmark:** é importante que o gestor procure conhecer outras técnicas e formas de trabalho adotadas por outras organizações para desenvolver o seu modelo de gestão de competências.
- **Programas de conscientização:** promover a conscientização de todos os envolvidos é fundamental para o sucesso da implementação, pois minimizará os conflitos, além de sensibilizar a todos sobre a importância do modelo de gestão para a organização.
- **Racionalização de processos:** a implementação do modelo de gestão de competências exige um amplo e prévio programa

de desburocratização e racionalização dos processos administrativos, pois essa é uma ação que permitirá identificar e eliminar os eventuais dificultadores. Desta forma, muitas tarefas operacionais que não agregam valor devem ser automatizadas.

- Definição de políticas de gestão: a implantação do modelo de gestão de competências depende de uma boa definição e delineamento da política de gestão. As políticas de gestão bem definidas nas empresas identificam os seus valores e, com base neles, descrevem como as organizações devem gerir seus talentos, seus processos e seus investimentos.
- Orientação e consultoria: ter o apoio de um facilitador pode ser muito importante para que a empresa obtenha a eficácia desejada na implantação do modelo de gestão de competências. Este apoio se justifica, pois a implantação da gestão de competências acontece em paralelo às demais atividades da organização.
- Capacitação dos profissionais: esta deve ser uma constante nas empresas, pois visa tornar cada indivíduo multifuncional, para que tenha condição de adquirir competências estratégicas, podendo, então, atuar de forma ampla e sinérgica.
- Acompanhamento e atualização: o sucesso da implantação do modelo depende, desde o início, das reuniões de alinhamento estratégico com a participação de todos os envolvidos, não só para o acompanhamento como também para os possíveis ajustes.
- Adequação de perfis dos colaboradores: na implantação da gestão de competências, as organizações devem adequar o perfil dos seus colaboradores, levando em conta o ambiente corporativo, já que essa é uma etapa que contribuirá para a agilidade e o sucesso do modelo. O modelo de gestão deve estar alinhado aos planos estratégicos da organização e, para tanto, a adequação de pessoal é indispensável.

- Revisões e reavaliações: as constantes revisões e reavaliações do modelo de gestão de competências são necessárias para que a empresa possa se adequar às mudanças de sua realidade organizacional, levando em consideração o mercado em que está inserida. Assim, é importante realizar as revisões, pois um modelo que atende de forma adequada às necessidades de uma empresa hoje, talvez não atenda mais no próximo ano.
- Lidando como os dificultadores: se a implantação do modelo de gestão de competências em uma organização for formatada por uma administração centralizada, com normas e políticas pouco flexíveis, com certeza, teremos fortes dificultadores. O ideal é que ocorra a descentralização em unidades de negócio ou filiais independentes, o que possibilitará melhores ações em todos os sentidos.

Não podemos deixar de destacar que qualquer processo de mudança gera medos e incertezas. Isto é inerente aos seres humanos e, portanto, deve ser previsível e natural durante a implementação do modelo.

Sabemos que existem pessoas que têm maior dificuldade em lidar com as mudanças em procedimentos organizacionais e na tomada de decisões, porém, é fato que lidar com mudanças é essencial para que os gestores possam conquistar seu espaço e o seu sucesso dentro das organizações.

No entanto, mesmo diante das dificuldades, a implantação de um modelo de gestão de competências se justifica, pois fornece as seguintes vantagens para a organização (ORLICKAS, 2012):

Maior aproveitamento dos talentos da organização em outras funções mais estratégicas e que possam agregar diferenciais competitivos à empresa;

Descrição detalhada das funções que podem agregar vantagens em todos os subsistemas de recursos humanos;

Foco total no desenvolvimento das competências ausentes nas funções necessárias ao atingimento das metas;

Maiores possibilidades de verificar os *gaps*, proporcionando intervenções imediatas e com o rápido retorno para a empresa.

O gerenciamento das pessoas tem como foco as avaliações mensuráveis em curto prazo e é passível de correção;

A produtividade e os resultados são maximizados;

Possibilidade de conscientizar os colaboradores a assumirem a corresponsabilidade pela sua carreira;

Promoção de autodesenvolvimento das lideranças, tornando a gestão no modelo ganha-ganha.

Assim, podemos concluir que quando as organizações trabalham com a gestão de competência encontram uma opção diferenciada de tornar suas equipes mais estimuladas aos desafios, voltadas para as metas e para o alcance dos resultados. Com isso, as organizações se fortalecem e agregam valor, conquistando alto desempenho e, consequentemente, se diferenciando no mercado.



### **PARA PENSAR**

Faça uma pesquisa na empresa em que você trabalha e tente descobrir se existe alguma iniciativa ou um modelo de gestão de competências já implementado na organização.

## **Considerações finais**

A competitividade imposta pelo mercado demanda das organizações uma elevada capacidade de se adaptar às mudanças. Não só em



relação às suas competências essenciais, como também às competências individuais humanas de seus colaboradores.

Assim, o modelo de gestão de competências pode ser uma alternativa muito importante para que a organização consiga acompanhar as mudanças, sem perder sua capacidade de produzir e realizar suas atividades com a efetividade desejada.

Valorizar as habilidades e atitudes dos seus colaboradores deve ser uma constante para as empresas que buscam competitividade no mercado. Desta forma, as empresas que conseguirem implementar um modelo de gestão de competências de maneira eficaz poderão obter algum tipo de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Compete aos gestores das organizações estarem atentos a estas novas possibilidades e modelos de gestão de pessoas nas organizações, até porque o capital humano é o principal diferencial de qualquer empresa e o modelo de gestão de competências influencia diretamente a gestão de pessoas de uma organização.

## Referências

BITENCOURT, C. C. (Org.). **Gestão contemporânea das pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

OLIVEIRA, L. O. de. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 2. ed. Porto Alegre: Sagah, 2017.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SOBRAL, F.; PECI, A.. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

# Segurança do trabalho e qualidade de vida no trabalho

Sabemos que os colaboradores de uma empresa são o fator primordial para a execução das estratégias de negócios e, consequentemente, para que as metas e objetivos estratégicos sejam atingidos pela organização.

Entretanto, tão importante como estabelecer ações estratégicas para que a empresa possa se diferenciar no mercado, é primordial que sejam adotadas estratégias para a gestão de pessoas, não só voltadas às questões de desenvolvimento e manutenção dos talentos, como também ações voltadas às condições de trabalho.

Promover condições adequadas de trabalho aos seus colaboradores é uma questão primordial para que a produtividade seja mantida e, mais do que isso, as pessoas se sintam satisfeitas no ambiente de trabalho, por trabalharem em condições seguras e com políticas e ações voltadas à saúde e à segurança do trabalho.

Assim, neste capítulo, vamos estudar os principais aspectos que envolvem a segurança do trabalho, para que possamos compreender a importância da higiene e segurança no trabalho no dia a dia das organizações.

## **1 Prevenção de doenças e acidentes do trabalho**

As pessoas se fazem presentes na administração de duas formas: como recursos, sem os quais o alcance dos objetivos organizacionais seria impossível de ser atingido; e como seres humanos, cujas atitudes, percepções e comportamentos no âmbito da organização desencadeiam diferentes graus de motivação ou desmotivação no trabalho. Essa combinação torna as pessoas um recurso cujas características são únicas, onde a principal diferença em relação aos outros recursos materiais está na imprevisibilidade e na tendência de fugir do controle que a organização tende a impor, pela hierarquia e por outros métodos de organização do trabalho (SOBRAL; PECI, 2013). Assim, as organizações devem estar atentas aos aspectos que envolvem a organização do trabalho, proporcionando condições adequadas para que cada trabalhador possa exercer a sua atividade laboral de maneira segura e em condições salubres.

Sabemos que as pessoas passam a maior parte do seu tempo na organização, em um local de trabalho que constitui o seu habitat. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais, onde ambas as condições estão intimamente relacionadas. Isto porque, se de um lado, os aspectos

ambientais que impressionam os sentidos e que podem afetar de maneira positiva ou negativa o bem-estar físico, a saúde e a integridade física das pessoas, de outro lado, os aspectos ambientais podem afetar o bem-estar físico e psicológico, a saúde física e mental e a integridade moral das pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Nos dias atuais, deve-se considerar a contribuição que o trabalho está trazendo para a qualidade de vida e para o crescimento e a felicidade do trabalhador (SILVA, 2013).

Assim, temos de um lado a higiene e a segurança do trabalho e, de outro, a qualidade de vida no trabalho. São esses os aspectos que constituem os fundamentos básicos para que uma organização se torne o melhor lugar para trabalhar.

Cada organização deve dedicar atenção especial às questões de saúde e segurança do trabalho para que os seus colaboradores sejam produtivos e trabalhem satisfeitos.



### **IMPORTANTE**

**“As doenças profissionais e os acidentes do trabalho provocam enormes prejuízos em termos de custos humanos, sociais e financeiros” (CHIAVENATO, 2014, p. 402).**

Para que possamos estudar as ações voltadas à prevenção de doenças e acidentes relacionados com o trabalho, é fundamental conhecermos os conceitos de higiene do trabalho, de saúde ocupacional e de segurança do trabalho.

A higiene do trabalho, ou higiene ocupacional, está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas e com as condições de bem-estar delas. Do ponto

de vista de saúde física, o local de trabalho é a área de ação de higiene do trabalho, envolvendo aspectos ligados com a exposição do organismo humano a agentes externos, como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos. Assim, um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos – visão, audição, tato, olfato e paladar. Do ponto de vista de saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais, como o estresse (CHIAVENATO, 2014).

A definição de saúde proposta pela Organização Mundial da Saúde (OMS) é o estado físico, mental e social de bem-estar. Essa definição enfatiza as relações entre corpo, mente e padrões sociais. A saúde de uma pessoa pode ser prejudicada por doenças, acidentes ou estresse emocional. Assim, é fundamental que os gestores cuidem do estado geral de saúde de seus colaboradores, incluindo o bem-estar psicológico (CHIAVENATO, 2014).

Podemos definir segurança do trabalho como a ciência que estuda as possíveis causas dos acidentes e incidentes originados durante a atividade laboral do trabalhador, visando prevenir acidentes, doenças ocupacionais e outras formas de agravos à saúde profissional (BARSANO; BARBOSA; SOARES, 2014).

Assim, podemos afirmar que a saúde ocupacional tem uma abordagem multiprofissional, que engloba a medicina do trabalho, a higiene ocupacional e a segurança do trabalho (ROSSETE, 2014):

Figura 1 – Abordagens da saúde ocupacional



### Medicina do trabalho

Preocupa-se com a **saúde física e mental** dos trabalhadores e **promove a vigilância da saúde** para o aumento da produtividade do trabalhador



### Higiene ocupacional

Preocupa-se com o **conforto e a eficiência do trabalhador** e **promove adequações do ambiente** para a manutenção e promoção da saúde



### Segurança do trabalho

Preocupa-se com as **medidas técnicas, médicas e psicológicas**, promovendo os devidos cuidados para a **prevenção dos acidentes**

Desta forma, podemos destacar que somente com uma ação conjunta de profissionais especializados, com o apoio dos trabalhadores, será possível garantir a integridade física e psíquica dos colaboradores em sua jornada de trabalho. A seguir, vamos estudar uma referência importante para as organizações brasileiras que buscam implementar ações de prevenção voltadas à saúde e segurança do trabalho – as Normas Regulamentadoras (NRs).

## 2 Introdução às Normas Regulamentadoras

As Normas Regulamentadoras (NRs) foram criadas pela portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978, tendo como finalidade regulamentar o Capítulo V, Título II, da CLT, relativo à Segurança e Medicina do Trabalho. Estas normas são consideradas como a principal referência para todos os profissionais da área de segurança do trabalho, em virtude de sua importância na prevenção de acidentes do trabalho nos diversos segmentos organizacionais (OLIVEIRA, 2018).

É importante ressaltar que os requisitos técnicos e legais necessários à segurança e à saúde ocupacional são estabelecidos não só pelas Normas Regulamentadoras, como também pelas leis, decretos,

portarias, medidas provisórias, instruções normativas, resoluções, normas, entre outros (OLIVEIRA, 2018).

Assim, as organizações devem estar atentas aos principais referenciais técnicos e legais, para proporcionar aos seus colaboradores condições de trabalho adequadas, sob as óticas da saúde ocupacional e da segurança do trabalho.

Atualmente, de acordo com a legislação brasileira, temos 36 NR's em vigor, estabelecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Muitas das NRs são voltadas a aspectos técnicos no ambiente de trabalho, como segurança em eletricidade, em edificações, caldeiras e vasos sob pressão, entre outros. A seguir, apresentamos um breve resumo das normas voltadas aos aspectos que envolvem a gestão da segurança do trabalho nas organizações (OLIVEIRA, 2018, p. 141):

- **NR 4 – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT):** esta norma define que os serviços especializados em engenharia de segurança e medicina do trabalho devem ser realizados por uma equipe de profissionais composta por: médico do trabalho, engenheiro de segurança do trabalho, enfermeiro do trabalho, auxiliar de enfermagem do trabalho e técnico de segurança do trabalho. Estabelece as atribuições, os requisitos, a jornada de trabalho e o dimensionamento da equipe. Todas as organizações que possuem trabalhadores atuando com base na CLT devem dispor de um SESMT. O dimensionamento depende de dois fatores: grau de risco da organização e quantidade de trabalhadores;
- **NR 5 – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa):** é considerada uma das normas mais importantes para a segurança do trabalho, pois a sua finalidade é a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, sempre buscando compatibilizar o trabalho com condições que preservem a saúde e a vida

dos trabalhadores. Define também as atribuições da Cipa – como deve ser o processo eleitoral, as reuniões ordinárias e extraordinárias e as atribuições e direitos do cipeiro;

- **NR 6 – Equipamentos de Proteção Individual (EPIs):** esta norma define equipamentos de proteção individual (EPIs), comenta sobre a importância dos equipamentos de proteção coletiva (EPCs) e sua aplicação no cotidiano das organizações. Estabelece as obrigações dos empregadores, empregados, fabricantes e Ministério do Trabalho e Emprego, em relação ao uso, manutenção, conservação e higienização dos equipamentos de proteção individual;
- **NR 7 – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO):** norma que trata da saúde ocupacional dos trabalhadores. Estabelece que a elaboração e implementação do PCMSO é obrigatória para todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, com o objetivo de promover e preservar a saúde dos seus trabalhadores. Desta forma, é obrigatória a realização dos exames: admissional, periódico, de retorno ao trabalho, de mudança de função e demissional;
- **NR 9 – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais:** é a norma que determina a obrigatoriedade da elaboração e implementação por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, visando a preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, por meio de antecipação, reconhecimento, avaliação e controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho. É uma norma muito relacionada com a NR-7 (PCMSO), pois os dois programas (PPRA e PCMSO) estão relacionados diretamente com o bem-estar e as condições de trabalho dos colaboradores;



- **NR 17 – Ergonomia:** esta norma estabelece os parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar o conforto, a segurança e o desempenho suficiente ao colaborador.



### **PARA SABER MAIS**

Para conhecer os objetivos de todas as 36 NR's, leia o tópico “Normas regulamentadoras”, do capítulo 9 – “Princípios da higiene ocupacional” do livro *Saúde, segurança de trabalho e meio ambiente* (OLIVEIRA, 2018).

Assim, toda organização brasileira tem uma base importante de conhecimentos e orientações técnicas e administrativas para implementar ações de prevenção voltadas à segurança do trabalho e à saúde de seus colaboradores. Compete a cada tipo de organização aplicar as recomendações estabelecidas não só nas NR's, como também em outras fontes de orientação técnica e legal.

Estas informações técnicas e legais servirão de base para que as organizações possam elaborar estratégias voltadas à segurança do trabalho e à saúde ocupacional.

## **3 Planos de segurança**

Visando proporcionar condições adequadas de trabalho, muitas organizações desenvolvem programas de segurança do trabalho, tomando como base as orientações das normas regulamentadoras e os modelos de sistema de gestão, como o proposto pela norma OHSAS 18001.

A norma OHSAS 18001 estabelece as diretrizes e os requisitos para que uma organização implemente um sistema de gestão com foco voltado para a saúde e a segurança ocupacional. Trata-se de uma ferramenta de grande importância para toda organização que tenha como

objetivo melhorar o nível de desempenho dos processos de gestão da saúde e da segurança de seus trabalhadores (OLIVEIRA, 2018).

Um modo para os gestores garantirem que as regras e regulamentações sejam executadas é desenvolver alguns mecanismos para a prevenção de acidentes. Entre eles, podemos destacar (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014):

- Educação: para criar consciência de segurança, ao postar avisos altamente visíveis que exibem frase de segurança, colocar artigos sobre prevenção de acidentes em correspondência de comunicação interna, intranet ou exibir uma placa com o número de dias que a empresa operou sem acidentes;
- Treinamento de habilidade: para incorporar medidas de prevenção de acidentes no processo de aprendizagem;
- Engenharia: prevenir acidentes por meio do design do equipamento e do design do trabalho em si. Também pode incluir a eliminação de fatores que provocam fadiga no operador, tédio e distração;
- Proteção: oferecer equipamentos de proteção onde necessário. Pode incluir equipamentos de proteção individual, como sapatos de segurança, luvas, capacetes e máscaras. A proteção também pode incluir a realização de manutenção preventiva em máquinas;
- Execução de regras: as melhores regras e regulamentações de segurança serão ineficazes na redução de acidentes, se não forem executadas. Além disso, se as regras não forem cumpridas, o empregador pode ser responsável por qualquer lesão que ocorre no ambiente de trabalho.

Apesar de a segurança ser responsabilidade de todos, ela deve ser parte da cultura da organização. Uma ação que permite à organização estabelecer suas estratégias, ações e orientações é a definição de um plano de segurança.

Um plano de segurança no trabalho requer a definição de uma estratégia, que deve atender às seguintes etapas (CHIAVENATO, 2014):

- Elaboração de regras e procedimentos de segurança, para constituir um sistema de gestão;
- Desenvolvimento de programas de segurança, como o PPRA – programa de prevenção aos riscos ambientais – e o PCMSO – programa de controle médico e de saúde ocupacional – como apoio ao sistema de gestão;
- Definição de um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes do trabalho. Estabelecendo os objetivos e as responsabilidades de todos os níveis gerenciais da organização;
- Definição de sistemáticas para a realização de programas de treinamento e de reuniões específicas sobre saúde e segurança no trabalho;
- Criação de campanhas de sensibilização e de prevenção de acidentes e doenças do trabalho.

Esses planos de segurança devem ser avaliados por critérios como melhora do desempenho no trabalho, redução dos afastamentos por acidentes ou por doenças e redução de ações disciplinares. É importante destacar que a melhora da produtividade, a ausência de acidentes e doenças profissionais, a redução de número de acidentes do trabalho, o treinamento intensivo dos gerentes e de todos os colaboradores, a realização de reuniões de segurança, instalações adequadas e a intensa participação da alta direção são fatores primordiais para o sucesso na implementação de um sistema de gestão, resultado do plano de segurança definido pela organização (CHIAVENATO, 2014).

A seguir, vamos estudar um tema de grande relevância para as organizações nos dias atuais, a qualidade de vida no trabalho.

## 4 Qualidade de vida no trabalho

A evolução tecnológica, os processos de inovação dos produtos e serviços, as novas formas de trabalho são aspectos que influenciaram bastante para que o tema qualidade de vida no trabalho (QVT) ganhasse representatividade no dia a dia das organizações.

Podemos definir qualidade de vida como o posicionamento do indivíduo, em resposta física ou mental, diante dos estímulos construídos a partir de suas percepções em confronto com as expectativas elaboradas para determinadas condições reais ou aparentes. A QVT é um fenômeno social e sua análise deve considerar o contexto histórico, espacial e econômico no qual está inserido (BARBOSA FILHO, 2011).

A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais pelo trabalho na organização e se sentirem satisfeitos e felizes. Conheça um pouco mais sobre os componentes da qualidade de vida no trabalho na figura 2.

**Figura 2 – Principais componentes que representam a qualidade de vida no trabalho**

<b>A SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR COM O SEU TRABALHO EXECUTADO</b>	<b>AS POSSIBILIDADES E PERSPECTIVAS DE FUTURO PARA OS TRABALHADORES NA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>O RECONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO E DOS SUPERIORES PELOS RESULTADOS ALCANÇADOS</b>	<b>SALÁRIO E BENEFÍCIOS PERCEBIDOS PELOS TRABALHADORES</b>
<b>RELACIONAMENTO HUMANO NA EQUIPE DE TRABALHO E NA ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO</b>	<b>AMBIENTE PSICOLÓGICO E FÍSICO DE TRABALHO</b>	<b>LIBERDADE DE ATUAÇÃO E A RESPONSABILIDADE PARA TOMAR DECISÕES DENTRO DO SETOR E DA EMPRESA COMO UM TODO</b>	<b>POSSIBILIDADES DE PARTICIPAÇÃO ENGAJADA E ATIVAS NAS DECISÕES DA EMPRESA</b>

Assim, a qualidade de vida elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual existe uma tendência de as pessoas aumentarem a sua contribuição e elevar as oportunidades de êxito psicológico.

Um fator crítico da qualidade de vida no trabalho é o estresse. Ele pode ser definido como uma condição dinâmica, na qual uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ele deseja (LIMONGI-FRANÇA, 2008).



## NA PRÁTICA

É muito comum no dia a dia escutarmos as pessoas falando que estão estressadas no trabalho ou que a sua atividade profissional é muito estressante. Entre as principais causas de estresse no trabalho, podemos destacar: autoritarismo do chefe; desconfiança na relação interpessoal; pressão das exigências e cobranças por parte da chefia; cumprimento do horário de trabalho; a certeza e monotonia de certas atividades no trabalho; baixo astral dos colegas; falta de perspectiva de progresso promocional e a insatisfação pessoal; traumas; emoções fortes; fadiga; exposições a situações conflitivas e problemáticas; sobrecarga de atividades; pressão de tempo para realizar tarefas; relações problemáticas com chefes ou clientes que provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão, e assim por diante.

---

A qualidade de vida no trabalho não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais. (CHIAVENATO, 2014, p. 421)



## PARA PENSAR

Faça uma pesquisa na empresa em que você trabalha e tente identificar quais são as ações voltadas à segurança e à qualidade de vida no trabalho.

## Considerações finais

A preocupação com a saúde dos trabalhadores e com as condições de trabalho oferecida a eles deve fazer parte da estratégia da organização.

Desta forma, as organizações devem estar atentas a todas as orientações técnicas e legais que devem ser implementadas no ambiente de trabalho, visando criar ambientes de trabalho saudáveis.

As ações de prevenção de acidentes no trabalho e de doenças ocupacionais, além de evitar os eventos indesejados, podem impactar diretamente sobre a produtividade dos trabalhadores que, em melhores condições de trabalho e em ambientes mais agradáveis, podem produzir mais e melhor.

Como referências importantes para as organizações brasileiras, podemos destacar as Normas Regulamentadoras (NR's) estabelecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Além disso, existem modelos de gestão, como o definido pela norma internacional OHSAS 18001.

Assim, cada organização deve estabelecer suas estratégias e programas de prevenção, para não só minimizar a ocorrência de acidentes e doenças ocupacionais, mas, principalmente, promover o bem-estar de seus colaboradores.

## Referências

BARBOSA FILHO, A. N. **Segurança do trabalho e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2011.

BARSANO, P. R.; BARBOSA, R. P.; SOARES, S. P. S. **Equipamentos de segurança**. São Paulo: Érica, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

LIMONGE-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, M. A. de. **Saúde, segurança do trabalho e meio ambiente**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2018.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROSSETE, C. A. (Org.) **Segurança e higiene do trabalho**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

# Relações trabalhistas

A administração de empresas envolve a relação direta entre a organização e os seus colaboradores. Assim, além de todas as iniciativas voltadas à definição e implementação da estratégia do negócio, um aspecto de extrema relevância para toda empresa, e que deve ser tratado com muita atenção pelos seus gestores, é o processo que envolve a condução das relações trabalhistas.

Considerando que os colaboradores de uma empresa são o fator primordial para a execução das estratégias de negócios, cada organização deve estar atenta a todos os aspectos que envolvem as relações trabalhistas para que seus colaboradores trabalhem satisfeitos.



Desta forma, podemos afirmar que, nos últimos anos, surgiu um novo desafio para as organizações, que é de se adequar às solicitações dos sindicatos e à emergente participação dos funcionários em movimentos reivindicatórios, além da nova realidade trabalhista, que passou por representativas mudanças, visando se adequar às novas perspectivas de mercado.

Neste capítulo, vamos estudar as políticas de relação trabalhista entre trabalhadores e organizações, a evolução da legislação trabalhista e os tipos de contrato de trabalho.

## 1 As relações trabalhistas

A discussão sobre relações de trabalho ocupa um lugar de destaque no conjunto de ações que permeiam a gestão organizacional como um todo. Para tanto, deve-se compreender os papéis desempenhados pelos diferentes atores dentro de uma perspectiva estratégica que privilegie as contínuas alterações do ambiente de trabalho e da gestão de pessoas (BITENCOURT, 2010).

Para que possamos entender melhor o conceito de relações trabalhistas, devemos antes ter a clareza de que a área de recursos humanos de uma empresa é responsável pelo relacionamento direto entre a organização e seus participantes, bem como com as entidades representativas de seus funcionários, denominados sindicatos (CHIAVENATO, 2015).

Desta forma, podemos afirmar que o tema “relações trabalhistas” é estratégico para toda organização, à medida em que trata do relacionamento com as entidades que representam os seus colaboradores, que são os responsáveis pela realização das atividades e das ações necessárias para a realização da estratégia do negócio.

De maneira bastante objetiva, o termo relações de trabalho é utilizado dentro de uma empresa para conceituar as atividades que envolvem o relacionamento direto com um sindicato e seus associados (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).



### **IMPORTANTE**

Relações trabalhistas envolvem o relacionamento e todas as questões ligadas ao trabalho do pessoal e que são negociadas e acordadas com os sindicatos, ou seja, baseiam-se em políticas da organização em relação aos sindicatos, que são representantes dos anseios, aspirações e necessidades – pelo menos teoricamente – dos próprios funcionários (CHIAVENATO, 2015, p. 179).

Um sindicato é uma organização de trabalhadores, que age em conjunto com a empresa, buscando promover e proteger seus interesses mútuos por meio de negociação coletiva e estabelecimento de um acordo coletivo (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

A mediação de conflitos entre organizações e pessoas sempre foi necessária para o bom andamento das relações trabalhistas e, consequentemente, um bom ambiente de trabalho. Atualmente, o entendimento entre as organizações e seus colaboradores pode acontecer diretamente e sem agentes intermediários, desde que ambos os lados saibam criar as condições para um entendimento recíproco e favorável que permita o alinhamento de objetivos e de interesses das partes interessadas.

Assim, a área de recursos humanos da empresa assume um papel preponderante nesse contexto, à medida em que contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional que proporcione um ambiente de trabalho solidário que permita reciprocidade entre a organização e seus colaboradores.

Cada tipo de política de relações trabalhistas espelha diretamente a ideologia, a cultura e os valores assumidos pela alta administração da organização, que são influenciados por fatores ambientais, como o estágio de desenvolvimento do sindicalismo, o regime político do governo, a situação conjuntural do país, entre outros. Podemos definir quatro tipos de políticas de relações trabalhistas (CHIAVENATO, 2015):

- “Paternalista”: este tipo de política tem como característica principal a fácil aceitação das reivindicações dos colaboradores. Isso pode acontecer por diversos fatores, como insegurança, inabilidade ou incompetência nas negociações com os líderes sindicais. Esse tipo de política só fortalece os sindicatos, pois à medida em que suas solicitações são atendidas surgem novas solicitações, sempre com a expectativa de serem atendidas, assim, a organização fica enfraquecida.
- “Autocrática”: ocorre quando a organização assume uma política cuja postura é rígida e impositiva, agindo de modo arbitrário e legalista, fazendo somente concessões dentro da lei ou de acordo com seus próprios interesses. Assim, nem sempre as reivindicações são atendidas, gerando oposição dentro do sindicato diante da dificuldade de negociação. Essa falta de diálogo prejudica os gestores, que necessitam de autoridade suficiente para satisfazer as necessidades de seus subordinados. Com esse resultado, geram-se descontentamento, insubordinação e indisciplina do pessoal. Esse caráter unilateral e impositivo da política autocrática faz com que ela não seja sustentável por longo período de tempo.
- “Reciprocidade”: esta política, como o próprio nome diz, é baseada na reciprocidade entre a organização e o sindicato, desta forma, as reivindicações são resolvidas direta e exclusivamente entre a direção da organização e a do sindicato, com baixa participação dos colaboradores da empresa. Assim, é construído um pacto onde o sindicato fica como responsável pelo cumprimento

das cláusulas pactuadas por parte dos funcionários; porém, nem sempre esse pacto atende às necessidades e aspirações dos funcionários, gerando desconfiança e falta de credibilidade dos funcionários em relação à direção do sindicato.

- “Participativa”: é a política que considera que as soluções sejam negociadas e discutidas com dados concretos, objetivos e racionais, e não baseadas em opiniões pessoais. Esse tipo de política demanda um bom relacionamento com os funcionários em um clima organizacional adequado. É uma política que considera o funcionário a partir de um ponto de vista social, político e econômico, e não apenas como mero fator de produção.

Para muitos gestores, as atividades em uma organização sindicalizada consistem principalmente dos procedimentos e políticas, estabelecidos no contrato de trabalho. Esse contrato de trabalho foi acordado tanto pela empresa como pelo sindicato, que estipula, entre outras coisas, salário, dissídio, carga horária e os termos e condições de trabalho para os trabalhadores envolvidos no acordo negociado (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Nesse sentido, torna-se primordial a legislação do trabalho, cujo objetivo é o de limitar a autonomia contratual – a liberdade das partes quando se faz o contrato de trabalho – mediante normas imperativas, e determinar a incorporação a esses contratos de trabalho de condições estipuladas em negociações coletivas, ou seja, negociações feitas entre um sindicato de trabalhadores (categoria profissional) e uma empresa ou organização, ou entre um sindicato de trabalhadores e um sindicato de empresas ou organizações (categoria econômica). Assim, podemos dizer que a legislação trabalhista é intervencionista em graus diferentes, conforme a situação (CHIAVENATO, 2015).

Para que possamos compreender melhor essas questões que envolvem a legislação trabalhista no Brasil, a seguir vamos estudar como se deu a evolução da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

## 2 Evolução da CLT

As primeiras normas trabalhistas surgiram no Brasil a partir da última década do século XIX, inicialmente regulamentando o trabalho dos cidadãos menores de idade, entre 12 e 18 anos. Posteriormente, foi fundada a Confederação dos Trabalhadores do Brasil (CTB), que tinha como principal objetivo reunir as reivindicações operárias, como jornada de trabalho de oito horas diárias, fixação de salário mínimo, indenização para acidentes, contratos coletivos no lugar de individuais, entre outros aspectos (BARBOZA; ILANES; GIACOMELLI, 2018).

Porém, podemos afirmar que a política trabalhista brasileira tomou forma somente após a Revolução de 1930, quando o presidente Getúlio Vargas criou o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. Assim, a Constituição Federal de 1934 foi a primeira a tratar do Direito do Trabalho no País, assegurando liberdade sindical, salário mínimo, jornada de oito horas diárias, repouso semanal, férias anuais remuneradas, proteção do trabalho feminino e infantil e isonomia salarial (EVOLUÇÃO..., 2017).

As leis trabalhistas cresceram de forma desordenada – primeiro, por serem esparsas; e segundo, porque cada profissão contava com uma norma específica, o que prejudicava muitas outras profissões que se viam legalmente desprotegidas. Além dessa fragmentação, faltava um método.

Somente em 1943, o governo decidiu reunir os textos legais sobre direito individual, coletivo e processual do trabalho em um único documento denominado Consolidação. Assim, foi promulgado o Decreto-Lei nº 5.452/1943, com a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. No entanto, a CLT não preservou os direitos trabalhistas como se esperava, visto que as mudanças e a dinâmica da ordem trabalhista exigiam constantes modificações legais (BARBOZA; ILANES; GIACOMELLI, 2018).



## PARA SABER MAIS

Se você quiser conhecer mais detalhes sobre os decretos, decretos-leis e leis publicados ao longo dos anos para alterar a CLT, leia o tópico “Evolução da legislação trabalhista do Brasil”, do capítulo 1 do livro *Legislação e rotina trabalhista e previdenciária* (BARBOZA; ILANES; GIACOMELLI, 2018).

Assim, ao longo dos anos, foram publicados diversos decretos, decretos-leis e leis, sempre visando atualizar o texto da CLT para atender às novas demandas dos empregadores e empregados e para acompanhar a dinâmica da ordem trabalhista, porém, nenhuma alteração teve a representatividade como a publicação da Lei nº 13.467/2017.

A Lei nº 13.467/2017 alterou mais de uma centena de pontos da CLT e trouxe várias mudanças que afetaram o dia a dia entre empregado e empregador, além de outras que abrangem as relações sindicais e também questões judiciais decorrentes de reclamações trabalhistas. A seguir, serão apresentadas as principais alterações da CLT motivadas pela reforma trabalhista, inaugurada com a referida lei (BARBOZA; ILANES; GIACOMELLI, 2018):

- “Banco de horas”: a nova legislação possibilita a pactuação do banco de horas através de acordo individual escrito, desde que a compensação de jornada ocorra dentro do prazo máximo de 06 (seis) meses. É lícito também o regime de compensação de jornada estabelecido por acordo individual, tácito ou escrito, para que a compensação ocorra no mesmo mês.
- “Férias”: de acordo com o texto atual da nova CLT, as férias serão concedidas por ato do empregador, em um só período, nos 12 meses (período concessivo) subsequentes à data em que o empregado tiver adquirido o direito (período aquisitivo), sendo admitida, em caráter excepcional e mediante negociação, o seu fracionamento em até 03 (três) períodos, sendo que um deles não

poderá ser inferior a 14 (quatorze) dias corridos e os demais não poderão ser inferiores a 05 (cinco) dias corridos cada um. Fica vedado também o início das férias no período de dois dias que antecede feriado ou dia de repouso semanal remunerado.

- “Contribuição sindical”: a contribuição sindical ou imposto sindical deixa de ser obrigatório com a reforma trabalhista. Desta forma, a contribuição passa a ser opcional, sendo que o seu desconto estará condicionado à autorização prévia e expressa dos representados.
- “Remuneração/composição do salário”: a nova lei trabalhista possibilita a negociação de todas as formas de remuneração que não precisa fazer parte do salário. Dessa forma, integra o salário a importância fixa determinada em contrato (salário base), as gratificações legais (gorjetas) e as comissões. Vale destacar que ajuda de custo, alimentação (vedado seu pagamento em dinheiro), diárias para viagem, prêmios e abonos não integram a remuneração do empregado e não constituem base de incidência de qualquer encargo trabalhista e previdenciário.
- “Plano de cargos e salários”: outra alteração importante é que o plano de carreira poderá ser negociado entre patrões e empregados, sem a necessidade de homologação no Ministério do Trabalho, tampouco registro em contrato. Fica possibilitada a mudança constante, desde que esteja de acordo com a vontade das partes.
- “Prazo de validade das normas coletivas”: de acordo com a reforma trabalhista, o que for negociado através de acordos e convenções coletivas de trabalho não precisará ser incorporado ao contrato de trabalho. Assim, sindicatos e empregadores poderão dispor livremente sobre os prazos de validade dos acordos e convenções coletivas, bem como sobre a manutenção ou não dos direitos ali previstos, quando expirados os períodos de vigência.

- “Trabalho remoto (teletrabalho ou *home office*)”: a reforma trabalhista definiu teletrabalho como sendo a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação. Além disso, o comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas não descaracteriza o regime de teletrabalho. Esse regime de trabalho deverá estar expressamente no contrato individual de trabalho, especificando as atividades que serão realizadas pelo empregado, bem como constando os termos de responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e de infraestrutura necessária, além do reembolso de eventuais despesas arcadas pelo empregado (água, luz, pacote de internet). Poderá ser realizada tanto a alteração entre regime presencial para o de teletrabalho quanto a alteração do regime de teletrabalho para o presencial, desde que pactuado entre as partes através de termo aditivo. Todavia, em caso de alteração do regime de teletrabalho para o presencial, garante ao empregado prazo de migração mínimo de 15 dias. Cabe ao empregador instruir os empregados quanto às precauções a serem tomadas, a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho, devendo o empregado assinar termo de responsabilidade, comprometendo-se a seguir as instruções recebidas.
- “Jornada de trabalho 12 por 36”: a reforma trabalhista adequou a legislação autorizando expressamente a jornada diária de 12 horas com 36 horas de descanso, respeitando o limite de 44 horas semanais (ou 48, com as horas extras) e 220 horas mensais.

Diante dessas mudanças que são bastante representativas para as rotinas dos trabalhadores nas organizações, as empresas deverão proporcionar toda a orientação necessária ao setor de recursos humanos para que consiga atender a essas novas possibilidades. Isso, com certeza, aumentará a demanda de trabalho da área de recursos humanos



para adaptação em prol dos interesses dos empregadores. Além das alterações já apresentadas, vale ressaltar que a reforma trabalhista também considerou a possibilidade de novos tipos de contratos, que serão apresentados a seguir.

### 3 Tipos de contrato

Dentre as tendências e desafios contemporâneos para as organizações, devemos destacar o dinamismo da relação entre as empresas e os trabalhadores. Se pensarmos em termos de evolução nos últimos 50 anos, podemos destacar que a crise do capitalismo da década de 1970 transformou as empresas, o capital e as relações destes com o trabalho. Diferentemente do modelo fordista, materializado na existência da grande empresa hierarquizada e verticalizada, o modelo pós-fordista se baseia em estruturas organizacionais mais flexíveis e enxutas, que exploram as vantagens das estruturas em rede (SOBRAL; PECCI, 2013).

Independente de qual seja o modelo de gestão adotado pela organização, obrigatoriamente a empresa deve estabelecer uma relação formal de trabalho com os seus colaboradores. Essa formalização da relação de trabalho entre a empresa e o trabalhador é feita através de um contrato de trabalho.

O contrato de trabalho tem natureza contratual e, portanto, a sua existência sucede da prestação de serviços pelo empregado, seguida de remuneração a ser paga pelo empregador (BARBOZA; ILANES; GIACOMELLI, 2018, p. 31).

Existem modalidades distintas de contrato de trabalho classificadas com base na duração do trabalho (tempo determinado e indeterminado), na qualidade do trabalho (manual, intelectual ou técnico), na finalidade do trabalho (industrial, comercial, agrícola, doméstico ou marítimo), nos sujeitos (individual ou coletivo), no local de trabalho (domicílio, distância ou local designado pelo empregador), na remuneração (salário fixo ou

variável), na forma (verbal ou por escrito) e na manifestação de vontade (tácito ou expresso) (GARCIA, 2017).

Antes da reforma trabalhista, a CLT assumia como regra o contrato por prazo indeterminado, em que se contratava uma pessoa sem data previamente estabelecida para o fim do contrato. Além disso, a legislação também antevia a viabilidade do contrato por tempo determinado, em que não bastava que as partes estabelecessem um limite de tempo, pois deveria obedecer a circunstâncias objetivas previstas pelo legislador. Como exemplos desse tipo de contrato por tempo determinado, podemos destacar: os contratos por obra certa, por safra, de experiência, por prazo certo, técnico estrangeiro, atleta profissional, artistas e de aprendizagem (BARBOZA; ILANES; GIACOMELLI, 2018).

Vale ressaltar que, segundo a CLT de 1943, os contratos de estagiários, trabalhadores autônomos, eventuais, temporários e avulsos não contavam com vínculo empregatício.

Com a vigência da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, foram criadas novas espécies de contrato de trabalho, como (BARBOZA; ILANES; GIACOMELLI, 2018):

- “*Home office* ou teletrabalho”: este tipo de contrato se configura pela prestação de serviços afastada das dependências do empregador com o uso de tecnologias da informação e da comunicação que não se estabeleçam como trabalho externo. Nessa modalidade de contrato, a prestação de serviços deve ser inclusa no contrato individual de trabalho, que necessita especificar os serviços realizados pelo empregado.
- “Trabalho intermitente”: este tipo de contrato deve ser realizado de forma escrita e conter o valor da hora de trabalho, que obviamente não pode ser inferior à do salário mínimo ou dos demais empregados do estabelecimento que desempenham a mesma função, em contrato intermitente ou não. Trata-se de prestação

de serviços subordinada e que não é continuada, assim, ocorre revezamento de ocasiões de prestação de serviços e de inatividade. O período de inatividade não é contado como tempo à disposição do empregador, de forma que o trabalhador pode prestar serviços a outros contratantes. Assim, a proposta para este tipo de trabalho deve ser ofertada pelo empregador pelo menos três dias antes do início do contrato, em seguida, o empregado dispõe de um dia útil para confirmar ou negar a proposta.

- “Profissional autônomo exclusivo”: é a forma de trabalho mais similar à relação típica de emprego. De acordo com a CLT, é condição para um profissional ser considerado empregado a habitualidade, a subordinação e o salário. Assim, após a reforma trabalhista, as empresas podem contratar autônomos e, ainda que exista relação de exclusividade e continuidade, não necessita de assinatura na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS).
- “Jornada de 12 por 36 horas”: a partir da reforma trabalhista, passou a ser facultado às partes, mediante acordo individual escrito, convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho, estipular horário de trabalho de 12 (doze) horas seguidas em troca de 36 (trinta e seis) horas ininterruptas de descanso, observados ou indenizados os intervalos para repouso e alimentação. O pagamento mensal estipulado pelo horário previsto envolve os pagamentos devidos pelo descanso semanal remunerado e pelo descanso de feriados, considerando-se compensados os feriados e as prorrogações de trabalho noturno.

O contrato de trabalho é um ato jurídico de conteúdo complexo, que estabelece os direitos e obrigações entre as partes envolvidas, ou seja, existem obrigações entre o empregador e empregado. A reforma trabalhista trouxe novas possibilidades de contrato, o que pode trazer alternativas interessantes, tanto para os empregadores como para os empregados.

Compete a cada organização estudar, entre as possibilidades de contrato, quais são os tipos mais adequados para formalizar a relação de trabalho com os seus colaboradores.



### PARA PENSAR

Faça uma pesquisa na empresa em que você trabalha e tente descobrir se as novas modalidades de contrato de trabalho já estão sendo utilizadas e se existe algum tipo de benefício percebido com a adoção do novo modelo.

## Considerações finais

As relações trabalhistas correspondem ao sistema de relacionamentos entre a organização, seus colaboradores e os sindicatos que os representam. As políticas de relações trabalhistas podem ser paternalistas, autocráticas, de reciprocidade ou participativa, sendo que cada uma dessas políticas apresenta características distintas que afetam diretamente o modelo de relação entre as empresas e os sindicatos.

A legislação trabalhista passou por uma série de atualizações ao longo dos anos, sempre buscando atender às demandas estabelecidas pelo mercado e pela sociedade. Porém, no ano de 2017 tivemos a reforma trabalhista, que foi a mais representativa mudança ocorrida nos artigos da CLT, desde a sua publicação em 1943.

Outro aspecto a ser considerado após a reforma trabalhista são os novos tipos de contrato de trabalho, como home office, trabalho intermitente, jornada 12 x 36 e profissional autônomo.

Todas as alterações tiveram como objetivo modernizar as relações de trabalho, trazendo impactos de curto, médio e longo prazos para as organizações e seus colaboradores. Compete a cada empresa se

adequar a esta nova realidade, visando manter uma relação adequada com os seus funcionários e os sindicatos.

## Referências

BARBOZA, M. R. T. M.; ILANES, M. S.; GIACOMELLI, C. L. F. **Legislação e rotina trabalhista e previdenciária**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

EVOLUÇÃO das relações trabalhistas. **Governo do Brasil**, Brasília, 23 dez. 2017. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2011/04/evolucao-das-relacoes-trabalhistas>>. Acesso em: 28 jan. 2019.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos nas organizações. 7. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2015.

GARCIA, G. F. B. **Curso de Direito do Trabalho**. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

# Gestão do capital intelectual e sustentabilidade

Em busca de vantagem competitiva, as organizações necessitam estar constantemente revendo suas estratégias de negócios para atender às novas demandas de mercado.

Assim, as empresas não só buscam seus recursos materiais e de infraestrutura, como também investir no desenvolvimento do seu capital humano. Além disso, devem compreender muito bem quais são as expectativas e necessidades, não só de seus clientes como também de seus parceiros e fornecedores, para que consigam obter os melhores resultados possíveis na implementação das suas estratégias de negócios.

Desta forma, temas como capital intelectual e sustentabilidade devem fazer parte da definição da estratégia de toda a organização, até porque, se bem implementadas, poderão ser fonte de vantagem competitiva.

Neste capítulo, vamos estudar como uma organização deve fazer a gestão do seu capital intelectual, assim como definir estratégias que contemplem a preocupação com a sustentabilidade em seu conceito amplo, que envolve questões econômicas, sociais e ambientais.

## 1 O capital intelectual

Podemos afirmar que as rápidas mudanças ocorridas nas últimas décadas trouxeram uma nova realidade para toda a sociedade. Não só o processo de globalização mundial, como também as novas tecnologias de informação e de comunicação obrigaram as empresas a uma revisão geral de seus sistemas operacionais e seus métodos de trabalho.

Isso é facilmente notado, à medida em que muitas organizações perceberam que seus sistemas se tornaram vulneráveis sob o ponto de vista da competitividade. Assim, precisam dedicar uma atenção especial para se adequar às novas realidades de mercado e conseguirem implementar sua estratégia com o êxito desejado.

Vale lembrar que a implementação estratégica é sempre uma das etapas mais difíceis do processo de gestão e engloba a execução de um conjunto de tarefas e ações gerenciais para que a estratégia seja colocada em prática (SOBRAL; PECI, 2013).

Assim, as organizações precisam fazer bom uso do seu conhecimento, das informações, da sua experiência e propriedade intelectual para obter alguma vantagem competitiva. Podemos dizer que isso pode ser definido como o capital intelectual de uma empresa (GRACIOLLI, 2005).

Desta forma, podemos afirmar que o capital intelectual é uma fonte de vantagem competitiva para uma empresa, e compete aos gestores

desdobrar ações para gerenciar de maneira adequada o capital intelectual da organização (KAPLAN; NORTON, 2005).

Em um mercado globalizado e competitivo, onde a inovação e a capacidade de criar e antecipar tendências se torna uma necessidade constante, as organizações precisam entender que o diferencial competitivo não está mais apenas no gerenciamento de seus ativos tangíveis, mas, principalmente, no gerenciamento dos ativos intangíveis, como o capital intelectual (GRACIOLLI, 2005).

O aumento da significância do valor dos ativos intangíveis em relação ao valor total das organizações decorre da capacidade de expressar com que velocidade e intensidade as escolhas e a implementação de uma estratégia afetam o fluxo e o estoque de capital intelectual acumulado. Assim, mesmo sendo intangíveis, as estratégias adotadas pelas empresas podem ser mensuradas pela variação de capital intelectual, onde, muitas vezes, o mercado tem exercido o papel de avaliador (REZENDE, 2003).

As organizações devem fazer a chamada gestão do conhecimento, que pode ser definida como o conjunto de estratégias implementadas para que se possa criar, adquirir, disseminar e utilizar o conhecimento, além de definir os meios de comunicação eficientes que garantam o suprimento da informação necessária no formato eletrônico, impresso, etc., e com prazo adequado às necessidades da organização, facilitando assim a solução de problemas, a tomada de decisão e a geração de novas ideias (VIEIRA, 2016).

O desempenho na dimensão da aprendizagem pode ser avaliado pela capacidade de obtenção e utilização de conhecimentos pela organização. A aprendizagem é resultado do processo de tomar decisões para resolver problemas. Quando a organização enfrenta novos problemas, é preciso buscar, produzir e aplicar novas informações. Essas informações devem ser processadas e armazenadas em bancos de dados, para ser utilizadas posteriormente (MAXIMIANO, 2016).



Pode-se dizer que, em uma empresa voltada para o conhecimento, os ativos intangíveis – como os talentos dos funcionários, a eficácia dos sistemas gerenciais, o relacionamento com os clientes, ou seja, o capital intelectual – contribuem muito mais para o valor do produto final ou serviço que os ativos fixos. O capital intelectual assumiu um papel principal dentro das empresas e para os colaboradores, daí a importância de se gerenciar o capital intelectual (GRACIOLLI, 2005).



### IMPORTANTE

O capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações encontrados nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência, e não do capital monetário, ao empreendimento (STEWART, 1998 apud GRACIOLLI, 2005, p. 23).

O capital intelectual pode ser encontrado em três lugares: nas pessoas, nas estruturas e nos clientes. Para que possamos entender melhor esta afirmação, devemos compreender que o capital humano é a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes. Porém, para compartilhar, transmitir e alavancar o conhecimento, são necessários os ativos estruturais da organização, como as instalações produtivas, sistemas de informações, conhecimento dos canais de distribuição que transformam o saber individual em benefício de toda a empresa, ou seja, em capital estrutural. Já o capital de clientes é o valor dos relacionamentos de uma entidade com as pessoas com as quais realiza as operações.

Assim, o capital intelectual pode ser dividido em quatro grupos (BROOKING, 1996, p. 12-13 apud ALVES, 2014, p. 24):

**Ativos de mercado:** que pode ser definido como o potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis, relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negó-

cios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição e franquias.

**Ativos humanos:** são os benefícios que o indivíduo proporciona para as organizações, por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva dinâmica.

**Ativos de propriedade intelectual:** esses ativos incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios, tais como know-how, segredos industriais, copyright, patentes e design.

**Ativos de infraestrutura:** são as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco e banco de dados de clientes.

Uma outra subdivisão do capital intelectual bastante utilizada é a seguinte (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 11 apud GRACIOLLI, 2005, p. 28):

**Capital humano:** composto pelo conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados, além dos valores, cultura e a filosofia da empresa.

**Capital estrutural:** é o resultado do trabalho intelectual que foi claramente codificado, composto pelos equipamentos, sistemas de informação, softwares, banco de dados, arquivos de clientes, processos de negócios, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo da capacidade organizacional que apoia a produtividade dos colaboradores.

**Capital de clientes:** envolve o relacionamento com clientes e tudo que agregue valor para os clientes da organização. Relaciona-se ao valor auferido a partir de relações privilegiadas com clientes, parceiros e fornecedores no processo de criação de valor para a organização.

Como visto, o conceito de capital intelectual relaciona os conhecimentos detidos pelas pessoas e aplicados na organização para que possam ser traduzidos em ações que contribuam para a competitividade empresarial.

Dentro dessa linha de raciocínio que busca as estratégias mais assertivas para que as organizações se mantenham competitivas, outro aspecto a ser considerado é o conceito de sustentabilidade e sua aplicação nos modelos de negócios. A seguir, vamos conhecer melhor este conceito.

## 2 Sustentabilidade

Podemos afirmar que desde o final do século XX cresceu bastante o interesse em relação ao ambiente, aos danos provocados ao ambiente e ao futuro da relação entre a sociedade e o ambiente. É fato que no mundo inteiro existe a consciência de que o ambiente é uma questão sistêmica, que envolve todas as nações e comportamento de cada pessoa. Praticamente, todas as necessidades humanas precisam ser atendidas por algum tipo de produto ou serviço que cobra um preço da natureza. Sem limites, a produção de bens e serviços acabará comprometendo a capacidade de renovação dos recursos naturais e a qualidade de vida. No extremo, a sobrevivência da espécie humana ficará comprometida pelo atendimento de suas necessidades (MAXIMIANO, 2016).

Assim, podemos dizer que o conceito de sustentabilidade do negócio está intimamente ligado ao conceito de sustentabilidade da própria sociedade, uma vez que as organizações vivem e interagem com a sociedade. A sustentabilidade depende basicamente de três tipos de recursos (OLIVEIRA, 2009):

- “Recursos Econômico-Financeiros” – relacionados com os investimentos em infraestrutura e em produção, visando ao lucro ou a outro resultado que atenda aos interesses de seus acionistas

ou proprietários, ou seja, é uma relação entre o recurso financeiro investido e o resultado econômico-financeiro obtido. A gestão da qualidade, na medida em que busca atender à satisfação dos clientes e aos requisitos regulamentares relacionados aos produtos intencionais gerados, está diretamente ligada à utilização desses recursos.

- “Recursos Ambientais” – estão relacionados com a utilização dos recursos naturais renováveis ou não-renováveis disponíveis e com o impacto que suas atividades produzem nesses recursos. A gestão ambiental está diretamente ligada à utilização desses recursos.
- “Recursos Sociais” – são os recursos relacionados com o ser humano e com sua vida no trabalho e em sociedade: a gestão da segurança no trabalho e da saúde ocupacional, bem como a gestão de políticas de respeito aos direitos humanos, estão diretamente ligadas à utilização desses recursos.

Desta forma, sustentabilidade depende do equilíbrio resultante da correta utilização desses recursos pelas empresas, de maneira a assegurar a viabilidade do negócio através do equilíbrio entre os recursos econômico-financeiros e os recursos ambientais, a preservação das condições de vida atuais e futuras, pela preservação dos recursos naturais e pela manutenção de um meio ambiente saudável que não comprometa adversamente os recursos sociais e a relação justa entre os interesses econômico-financeiros e os Interesses da sociedade como um todo. O conceito de sustentabilidade depende desses três pilares que, bem gerenciados, poderão trazer benefícios às organizações.

Assim, não basta que uma organização tente promover o seu desenvolvimento, ele precisa ser sustentável. A ideia de desenvolvimento sustentável foi definida pela chamada Comissão Mundial do Ambiente e do Desenvolvimento como (MAXIMIANO, 2016, p. 395): “o desenvolvimento que atende as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de atendimento das necessidades das gerações futuras”.

A partir de então, a expressão “desenvolvimento sustentável” começou a ser usada em todos os documentos oficiais dos governos, da diplomacia, dos projetos das empresas, no discurso ambientalista convencional e nos meios de comunicação. O desenvolvimento sustentável é proposto ou como um ideal a ser atingido ou então como um qualificativo de um processo de produção ou de um produto, feito pretensamente dentro de critérios de sustentabilidade, ou seja, considerando os aspectos sociais, econômicos e ambientais (BOFF, 2016).



### **PARA SABER MAIS**

Para saber mais detalhes sobre a evolução do conceito de sustentabilidade, recomendamos a leitura do capítulo 2 – “As origens do conceito de sustentabilidade” – do livro *Sustentabilidade: o que é – o que não é* (BOFF, 2016).

---

Toda organização é uma extensão da própria sociedade e, como tal, não pode sobreviver isolada, impactando e sendo impactada pelo contexto social em que está inserida, devendo, então, identificar e atender a diferentes requisitos das partes interessadas no negócio, não apenas ao interesse econômico de seus acionistas (OLIVEIRA, 2009).



### **NA PRÁTICA**

O conceito de desenvolvimento sustentável se baseia no entendimento de que os problemas do planeta são interdependentes e sistêmicos. Um país não poderá alcançar seus objetivos econômicos sem respeitar objetivos sociais e ambientais – como educação e oportunidades de emprego para todos, saúde e assistência à maternidade para todos, distribuição igualitária de recursos, populações estáveis e uma base sustentável de recursos naturais.

Dentro da mesma lógica de raciocínio, uma empresa deve promover mudanças efetivas de suas práticas e modelos de gestão, buscando tornar a cadeia produtiva mais eficiente, reduzindo os riscos inerentes

à operação, facilitando os financiamentos, atraindo benefícios fiscais pelas iniciativas ambientais e sociais, promovendo o desenvolvimento e a retenção de seus talentos, valorizando não só a sua marca, como também as suas ações no mercado.

---

As organizações, bem como os seus *stakeholders* (partes interessadas nas organizações), estão cada vez mais conscientizados da necessidade de um comportamento sustentável, incluindo o bem-estar da sociedade.

Desta forma, o desempenho das organizações com relação à sociedade em que opera e seu impacto no meio ambiente se transformou na parte crítica da medição de seu desempenho total e de sua capacidade de continuar a operar de maneira eficaz.

No correto entendimento da abrangência do conceito de responsabilidade social, é importante entender que uma organização pode assumir diferentes comportamentos voltados a assegurar o bem-estar dos indivíduos ou dos grupos sociais, relacionados direta ou indiretamente com suas atividades (CERQUEIRA, 2006):

- “Ações de filantropia”: têm como base os princípios de caridade, da custódia e do amor ao próximo e são voltadas a minimizar as dores e vicissitudes humanas.
- “Ações sociais externas”: têm o objetivo de satisfazer às necessidades de uma sociedade ou de uma comunidade específica, podendo incluir, entre outros, ações e projetos voltados à preservação do meio ambiente, à educação, à promoção da cidadania e à capacitação profissional, visando a geração de trabalho e renda.
- “Ações sociais internas”: com o objetivo de proporcionar aos seus funcionários melhor qualidade de vida no trabalho, envolvendo, entre outros aspectos, aqueles relacionados à segurança,

à saúde ocupacional, às condições do meio ambiente de trabalho, à remuneração, à discriminação e ao respeito aos direitos dos empregados.

O compromisso permanente que uma organização deve estabelecer com a sociedade, quanto às consequências relacionadas aos aspectos positivos ou adversos envolvidos com suas atividades e com suas estratégias de negócio, é chamado de responsabilidade social corporativa (CERQUEIRA, 2006).

Desta forma, as organizações buscam implementar modelos de gestão da qualidade, ambiental, saúde e segurança do trabalho e de responsabilidade social para adequar os seus processos, produtos e serviços ao novo contexto do desenvolvimento sustentável e, conseqüentemente, estar em condições de obter alguma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Assim, antes de fazer a análise ambiental e elaborar o planejamento da estratégia de negócios, as organizações têm a oportunidade de repensar suas estratégias, considerando todos os aspectos que envolvem o conceito de sustentabilidade e tentando definir ações que contemplem preocupações com os aspectos sociais, econômicos e ambientais. Os gestores, de uma maneira geral, precisam estar atentos para as consequências sociais e ambientais de longo prazo de suas ações de curto prazo dentro das empresas.

Infelizmente, ainda temos muitas organizações onde o pensamento imediatista prevalece no momento da definição da estratégia de negócios, o que nem sempre promove a realização de ações que realmente estejam alinhadas aos aspectos sociais e ambientais, além dos aspectos econômicos.

De uma forma geral, as organizações convivem com problemas, ou resultados indesejáveis, que geram grande variabilidade em seus

processos, produtos e serviços, muitos dos quais não estão sob controle, ou seja, não são previsíveis.

Por esta razão, convivem com custos e índices elevados de perdas, com reclamações e insatisfações de clientes internos e externos e de outras partes interessadas. Considerando que quem determina as condições de aquisição é o mercado, sem a adequada identificação dessas condições e dos requisitos com elas relacionados, e sem a adequada gestão de seus processos com o consequente aumento de sua eficiência operacional, existe uma probabilidade muito pequena de uma organização conseguir se manter competitiva no mercado.

A todo momento, os gestores são pressionados por desafios de reduzir custos, de atender a novos requisitos de qualidade dos produtos e serviços, atender às necessidades das diferentes partes interessadas no negócio, a flexibilizar ao máximo o atendimento às diversas demandas do mercado e a promover internamente a inovação de seus processos, produtos e serviços.

Administrar com sustentabilidade é tomar decisão e agir em ambientes de incerteza e competição, procurando mobilizar pessoas na busca de soluções para atender a necessidades ilimitadas, dispondo de recursos limitados. Toda decisão deve estar orientada para a eficiência no uso dos recursos e para a eficácia no atingimento dos resultados desejados (CERQUEIRA, 2006).

A discussão e a identificação dos requisitos ou exigências necessárias ao desenvolvimento sustentável do negócio demanda uma participação de toda a sociedade mundial diretamente interessada em sua própria sobrevivência. Dessa forma, quando falamos em sobrevivência ou em perpetuação de uma organização produtora de bens e serviços, estamos nos referindo à sua capacidade de adaptação ao ambiente e aos cenários em que realiza sua missão, de forma a não comprometer o presente e o futuro das próximas gerações.



As organizações devem produzir impactando e sendo impactadas por diferentes partes interessadas no negócio, mas devem fazê-lo de maneira responsável. Essas partes interessadas são (CERQUEIRA, 2006):

- Os investidores ou acionistas que asseguram o capital da organização;
- Os clientes responsáveis pela remuneração do produto;
- Os empregados e colaboradores diretos ou indiretos que desempenham as atividades de trabalho;
- Os fornecedores de recursos e insumos essenciais aos processos de produção; e
- A sociedade num sentido amplo, envolvendo organizações privadas ou governamentais e todas as partes capazes de impor à organização requisitos legais, sociais ou ambientais.

Assim, podemos afirmar que a sustentabilidade de uma organização depende fundamentalmente de sua capacidade de adaptação aos fatores críticos existentes no ambiente e nos cenários no qual está inserida. Desta forma, gerenciar o capital intelectual e promover ações sustentáveis podem ser uma fonte de vantagem competitiva para a organização.



### **PARA PENSAR**

Faça uma pesquisa na empresa em que você trabalha e tente identificar quais são as ações voltadas à gestão do capital intelectual e se existem ações voltadas à gestão da sustentabilidade.

## **Considerações finais**

O ambiente competitivo demanda cada vez mais das organizações uma capacidade constante de se adaptar às novas demandas de

mercado. Assim, para que uma empresa tenha condições de atender a esta nova realidade, é fundamental que gerencie de maneira adequada o seu capital intelectual.

O capital intelectual de uma empresa é composto pelo capital humano, pelo capital estrutural e pelo capital de clientes, que devem ser gerenciados de maneira adequada, para que as ações e estratégias de negócios sejam traduzidas em resultados para a organização.

Além do capital intelectual, outro aspecto que deve ser considerado pelos gestores, na definição das estratégias de negócios da organização, é o conceito de sustentabilidade.

É tarefa do gestor definir uma estratégia de negócios que considere todos os aspectos que envolvem o conceito de sustentabilidade, estabelecendo ações que contemplem preocupações com os aspectos sociais, econômicos e ambientais.

Todos na organização devem estar atentos para as consequências sociais e ambientais de longo prazo de suas ações de curto prazo, para, assim, promover o seu desenvolvimento sustentável.

## Referências

ALVES, A. S. **Gestão do capital intelectual e indicadores de desempenho**: um estudo de caso em uma rede diferenciada de franquias de restaurantes. 2014. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.

BOFF, L. **Sustentabilidade**: o que é – o que não é. 5. ed. rev. e ampl. Petrópolis: Vozes, 2016.

CERQUEIRA, J. P. de. **Sistemas de gestão integrados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

GRACIOLLI, C. **Impacto do capital intelectual na performance organizacional**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

OLIVEIRA, M. A. de. **Em busca da excelência empresarial**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: DVS, 2009.

REZENDE, J. F. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VIEIRA, R. da M. **Gestão do conhecimento: introdução e áreas afins**. Rio de Janeiro: Interciência, 2016.

## Sobre o autor

**Marcos Alberto de Oliveira** é sócio-diretor da Firehawk Serviços de Aperfeiçoamento Profissional Ltda. Palestrante e professor universitário com experiência de 24 anos na área acadêmica, já atuou em programas de educação continuada para empresas de diversos segmentos, como Cobasi, CNA Idiomas e Esporte Clube Pinheiros. É engenheiro químico pela Fundação Armando Alvares Penteado (Faap) e mestre em engenharia de produção pela Universidade Paulista (Unip) e em administração de empresas pela Universidade Guarulhos (UNG). Também é especialista em engenharia de produto e em organização e métodos pela Universidade São Judas Tadeu (USJT); e em engenharia de segurança do trabalho e engenharia de controle da poluição ambiental pela Faap. Nesta mesma instituição, também é professor dos cursos de engenharia e administração, além de já ter atuado como coordenador pedagógico da pós-graduação e como coordenador técnico dos cursos de pós-graduação em administração de empresas, administração de recursos humanos, gestão estratégica de projetos, gestão estratégica da inovação e gestão da cadeia de suprimentos. Leciona ainda em cursos de pós-graduação no Centro Universitário FEI e na Academia de Varejo da Faculdade UBS. É autor do livro *Em busca da excelência empresarial*, publicado pela editora DVS e atualmente em sua 2ª edição revista e ampliada, de 2009.

Para saber mais sobre o autor, acesse o link para o currículo Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/4743411776041436>>.