

# As abordagens clássicas da organização

## 1. Comparação das propostas de Taylor, Fayol e Weber

As teorias de Taylor, Fayol e Weber têm em comum o contexto no qual surgem - o surgimento das primeiras grandes organizações no período pós-revolução industrial - e o objetivo de compreender estas organizações de forma científica e racional para alcançar a sua máxima eficiência.

Para Taylor um grupo de gestores racionaliza as tarefas necessárias, decompondo-as em passos simples e repetidos para cada operário. O operário não tem autonomia no seu processo de trabalho.

No entanto, para Fayol o mais importante não é treinar intensivamente os trabalhadores a efetuarem tarefas específicas e isoladas, mas sim preparar as funções administrativas para serem capazes de dinamizar e coordenar a força laboral harmoniosamente. O operário é reconhecido como um indivíduo com desejos e aptidões.

Weber segue a abordagem burocrática em que o trabalhador é o cargo que ocupa e o funcionamento da organização é previsto por um conjunto de regras a que todos obedecem. Assemelha-se a Taylor no seu formalismo e standardização, mas difere na profissionalização dos funcionários e na possibilidade de fazer carreira. Difere de Fayol na forma que tenta antecipar as futuras decisões num conjunto de regulamentos impessoais, tem menos níveis administrativos, mas é mais resistente a mudança.

## 2. Consequências positivas e negativas para as organizações e para os seus trabalhadores da aplicação das teorias

### a. Teoria de Taylor

O Taylorismo é um sistema que consiste na divisão do trabalho e especialização do trabalhador em uma só tarefa. Ao selecionar os trabalhadores segundo as suas aptidões, o nível de produção aumentou e com mais qualidade, fazendo também possível existir um estudo da produção.

Apesar das ideias de Taylor trazerem maior produtividade e aumento dos lucros para os empregadores e vantagens também aos trabalhadores, ao buscar o máximo aproveitamento de força produtiva, acaba ignorando certas necessidades básicas dos trabalhadores, os quais passam a se sentir explorados e insatisfeitos.

Como resultado estes trabalhadores passam a serem vistos como peças descartáveis do sistema e assim gerou a oposição dos trabalhadores à aplicação do Taylorismo.

### b. Teoria de Fayol

O Fayolismo foi constituído sem ter em consideração o psicológico e o social dos trabalhadores sendo que isso traz consequências negativas, exemplificando as seguintes:

O princípio "*Estabilidade dos funcionários*", que visa uma rotatividade nula de trabalhadores na empresa, permanecendo com os mesmos trabalhadores, traz consequências negativas, devido à falta de inovação ou de novos métodos que poderiam ser introduzidos caso se integrassem novos trabalhadores, ou apresentassem uma rotatividade média/alta. O princípio "*Remuneração do pessoal*" que representa a remuneração diretamente proporcional ao esforço de cada um e equitativa, traz consequências negativas. Imaginemos que existe uma situação em que o trabalhador possui problemas pessoais e que lhe baixa o rendimento

produtivo durante um mês, ele deverá ser remunerado proporcionalmente ao esforço que coloca nesse mês, devido a existir um problema não controlável pelo mesmo?

Contudo esta teoria também tem os seus aspetos positivos, tendo em ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente, tornando possível o aumento dos salários e o tempo de redução do custo total dos produtos.

### c. Teoria de Weber

A teoria da burocracia de Weber, dita que a burocracia significa organização eficiente, o que se consegue através da antecipação das situações e do estabelecimento de normas e procedimentos para cada situação. Esta teoria possui várias consequências positivas para com as organizações, que são: racionalidade, em relação ao alcance dos objetivos; precisão na definição dos cargos e no seu desempenho; a uniformidade de rotinas e procedimentos; a redução de possíveis conflitos pessoais; a rapidez e consistência nas decisões; a univocidade da interpretação e consequências positivas para os trabalhadores, tais como: o trabalho ser dividido de forma ordenada e as pessoas terem formação para se tornarem especialistas, podendo fazer carreira na organização em função do seu mérito e da sua competência.

Contudo esta teórica, também possui consequências negativas, como: a internalização das regras e o exagerado apego aos regulamentos; o excesso de formalismo e papelada; a resistência às mudanças; o relacionamento impessoal; a categorização como base do processo decisório; a exagerada conformidade às rotinas e procedimentos; a exibição de sinais de autoridade e a dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público. Em geral o modelo de Weber não prevê a possibilidade de flexibilidade da burocracia, nomeadamente na adaptação da organização burocrática às exigências internas (funcionários) e externas (clientes), flexibilidade essa que é indispensável para a sobrevivência da organização.

## 3. Exemplo concreto da aplicação do Taylorismo

Como referido no documento de “**Abordagens clássicas da organização**”, é apresentado o exemplo de como um *call center* se integra nesta teoria, pois existe um nível inferior de complexidade no trabalho atribuído e um grau de rotina elevado, sendo que estão circunscritas aos operadores as tarefas de mera execução e feedback.

## A Escola das Relações Humanas apresenta uma visão do trabalhador diferente das teorias de Taylor e da Organização Científica do Trabalho (OCT).

### 1. Aspetos em que se verificam diferenças e aspetos em que podemos considerar que não existe evolução face à OCT

A Escola das Relações Humanas diferencia-se do Taylorismo e da Organização Científica do Trabalho no facto de os trabalhadores, no âmbito da Escola das Relações Humanas, não serem tratados de uma forma muito mecânica, sendo necessário conhecer as suas atividades e os seus sentimentos, bem como a formação de grupos. Diferencia-se também no foco principal que cada teoria tinha, no Taylorismo e OCT, o ser humano era visto como um “*Homo economicus*”, ou uma espécie que deveria seguir os procedimentos científicos do século XIX, enquanto que na Escola das Relações Humanas, é visto como um “*homo social*”, ou uma espécie social. As suas funções (dos trabalhadores) não são apenas desenvolvidas com base

nos métodos científicos (Taylorismo e OCT), mas possuem também uma porção de relação com o sistema social e pelas demandas biológicas dos trabalhadores em si (Escola das Relações Humanas). Apesar de se considerar que existe uma maior preocupação com a sociologia humanística dos trabalhadores, as suas tarefas mantem-se inalteradas no que toca à diversidade, pois as tarefas mantem-se mecanizadas, sendo os processos repetitivos e monótonos. Sendo os processos repetitivos e monótonos, o que não demonstra evolução face à OCT.

	<b>TEORIAS</b>	
<b>Características</b>	<b>Clássicas</b>	<b>Relações humanas</b>
<b>Estrutura</b>	Mecanicista, impessoal	A organização é um sistema social
<b>Comportamento na organização</b>	Produto de regras e regulamentos	Produto de sentimentos e atitudes
<b>Foco</b>	No trabalho e nas necessidades económicas dos trabalhadores	Nos pequenos grupos e nas qualidades humanas e emocionais dos empregados
<b>Ênfase</b>	Pessoas tentam maximizar recompensas: ênfase na ordem e na nacionalidade	Ênfase na segurança pessoal e nas necessidades sociais dos trabalhadores para o alcance das metas organizacionais
<b>Resultados</b>	Alienação no trabalho, insatisfação	Empregados felizes tentando produzir mais

Figura 1 - Tabela de comparação entre escola das relações humanas e teorias clássicas

## 2. Principal contributo da Escola Sociotécnica

A escola sociotécnica analisa a organização/empresa como: um sistema aberto seletivo e em parte autorregulado e uma interação entre o sistema social e técnico, sendo esta interação um sistema. Esta foi efetivamente um espaço de decisões negociadas sobre produção e gestão organizacional. O seu principal contributo é o carácter relativo das situações organizacionais, que podem ser alteradas por modificações tecnológicas, nos valores sociais do pessoal, ou do mercado. Este contributo é um dos mais importantes,

pois permite, ao contrário do que o Taylorismo dita, que haja várias maneiras de operar com a mesma a tecnologia, podendo até se criar equipas de trabalho. Ou seja, permite que o carácter das situações organizacionais não seja estático e possa mudar e adaptar-se a modificações tecnológicas, em valores sociais do pessoal e do mercado. Resumindo este possibilita a alteração e adaptação das metodologias e da estrutura de produção a introdução de modificações, como as referidas anteriormente.

## Abordagens contingenciais

### 1. As principais características das abordagens contingenciais

A abordagem Contingencial apresenta como princípio base o facto de que as organizações não atuam isoladamente, estando sujeitas a diversos tipos de contingências; algo cuja ocorrência é incerta ou eventual, sendo a sua confirmação possível apenas pela experiência e pela evidência e não pela razão. Tudo o que acontece na sua envolvente externa, quer a nível sociológico, tecnológico político ou demográfico poderá condicionar a sua atividade, a sua estrutura organizacional, a sua gestão e as decisões dos seus gestores. Por isso, segundo a

Abordagem Contingencial, não é possível estabelecer uma única forma ótima de gerir as organizações: cada situação específica requer um tipo de gestão específica.

Estas conclusões foram obtidas a partir de estudos realizados por diversos investigadores, os quais incidiram na análise do impacto ambiental sobre o funcionamento das organizações.

A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, refere-se a uma proposição que só pode ser conhecida pela experiência e pela evidência e não pela razão. A teoria da contingência vai bem mais longe do que a teoria de sistemas quando aborda a problemática do ambiente.

Na teoria da contingência as condições de ambiente é que causam transformações no interior das organizações. Ou seja, o ambiente explica o fenómeno organizacional. Há quem negue esta influência total do ambiente sobre a organização. O argumento é que a influência sobre a organização é ditada não pelo ambiente, mas apenas pelo que interessa diretamente a organização, isto é, a tecnologia existente no ambiente.

Poderíamos dizer que uma corrente considera o ambiente total vital para a organização, e uma outra corrente que considera o ambiente de forma parcial. De qualquer maneira é o ambiente que conduz a vida da organização.

Uma característica relevante da teoria da contingência é a de que não se consegue um alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo, ou seja, não há uma só forma de tornar uma organização eficaz e eficiente. Haverá sempre diferentes alternativas (equifinalidade) para o encaminhamento de estudos, problemas e carências organizacionais. A teoria da contingência apresenta os seguintes aspetos básicos:

- A organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistema aberto.
- As características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente.
- As características ambientais são as variáveis independentes, enquanto as características organizacionais são variáveis dependentes daquelas.

## 2. Qual o “melhor” modelo de organização para obter mais eficiência?

Como foi previamente referido, as organizações dependem e são moldadas fortemente por variáveis do ambiente externo em que se inserem e, por isso, a sua eficiência provém de quão apto é o modelo organizacional escolhido face aos problemas específicos que enfrenta.

No entanto, quando olhando unicamente para o potencial *output* de uma organização e colocando-a numa situação hipotética que permita a maximização deste, o modelo de organização mais propício a um funcionamento altamente eficiente seria, da perspetiva tecnológica (Charles Perrow), o modelo de rotina e, da perspetiva estrutural, uma abordagem mecânica. Assumindo um mercado hipotético extremamente estável e removendo todas as incertezas e evoluções tecnológicas, a organização capaz de estabelecer processos padronizados, de treinar funcionários a efetuar tarefas e funções particulares de forma hierarquizada e de garantir comportamentos previsíveis através de burocracia interna (clara divisão de responsabilidades e atribuição de poder autoritário) funcionará a um elevado nível de eficiência.

É possível verificar a eficiência material e económica deste modelo ao estudarmos organizações indústrias que operam em áreas não afetadas por transformações tecnológicas repentinas ou fortes imposições externas em prolongados períodos. Um exemplo é a indústria

automóvel na segunda metade do século XX, um mercado bastante estável com altas previsões de lucro, tecnologia com progresso previsível e de pequena incrementação e a ausência da regulamentação ambiental dos dias de hoje. Organização que provém serviços indispensáveis e nas quais procuramos um funcionamento previsível acima de tudo – centrais elétricas, telecomunicações, tratamento de águas, etc – são também exemplos que comprova a eficiência deste modelo.

Alternativamente, se julgarmos eficiência como a capacidade de persistir num ambiente turbulento e numa área de atividade com muita concorrência (produtos/serviços semelhantes), uma organização que opera de forma rotineira e mecânica rapidamente ficará ultrapassada e os recursos gradualmente serão empregues de uma forma menos condutiva a resultados positivos. Neste cenário, uma organização menos rígida e como menos inércia estrutural estará mais apta a inovar e procurar novos processos que a mantenham competitiva.

Nesta situação será necessária uma organização mais orgânica e que adote um modelo de engenharia, com profissionais técnicos capazes de reconhecer e resolver problemas únicos. Incentivar a livre comunicação entre si e com superiores para ajudar a planear o rumo das operações irá beneficiar a eficiência da organização.

## Trabalho em equipa

### 1. Porque é que o trabalho em grupo é o “combustível que possibilita às pessoas vulgares atingirem resultados invulgares”?

O grupo deve ser criado de forma cuidada, com atenção a sua composição, a formação a dar para a realização das tarefas e a definição de objetivos. Após essa formação, o trabalho em grupo traz a vantagem de existir um maior potencial criativo na busca de soluções (resultados invulgares) ou tomada de decisão e uma maior produtividade individual (ocorre nas pessoas vulgares). Se compararmos o trabalho em grupo com o trabalho individual, podemos retirar uma lição da fábula de Esopo (*“The Bundle of Sticks”*) que compara a individualidade com o grupo - **“Um galho é frágil, enquanto que um conjunto de galhos é inquebrável”**. Também podemos exemplificar o facto de o ser humano se encontrar no topo da cadeia alimentar, que é considerado um resultado invulgar, e que foi obtido por seres humanos vulgares que começaram a desempenhar funções em grupo (como a agricultura, caça, etc.). Este tópico é amplamente retratado em livros sobre a evolução do ser humano, e que retratam que o trabalho em grupo foi o principal motivo da exponencial evolução que atravessamos, até ao presente.

### 2. Como é que a heterogeneidade dos grupos contribui, ou não, para o desempenho dos mesmos?

A heterogeneidade, ou variedade entre membros do grupo, no caso da *Matutano* contem um desempenho mais eficaz, como demonstram as pesquisas efetuadas. Embora seja este o caso na *Matutano*, por norma, a heterogeneidade tende a provocar conflitos, mas é mais adequada para tarefas de natureza criativa.

### 3. Em que medida os fatores disposicionais, como a personalidade, influenciam o funcionamento das equipas? Dê um exemplo.

A personalidade pode influenciar beneficemente como pode influenciar negativamente o funcionamento das equipas. Existe um conjunto de personalidades que podem ser

descritas como os “Cinco Grandes”, este conjunto descreve os vários eixos de personalidade existentes, que podem influenciar o funcionamento de equipas e é composto por extroversão, neuroticismo, amabilidade, conscienciosidade e abertura à experiência. Podemos acrescentar que uma equipa com um nível elevado de neuroticismo (afetividade negativa) poderá trazer resultados negativos, enquanto que uma equipa com níveis elevados de conscienciosidade traz resultados positivos a equipa. Mas nem todos os eixos de personalidade trazem sempre um resultado fixo, seja ele positivo ou negativo. A extroversão é um exemplo disso! Por norma, a presença de indivíduos extrovertidos tende a ser favorável ao funcionamento, mas se existe um número muito elevado ou muito baixo de extrovertidos, os resultados tendem a ser prejudicados devido aos níveis de distração que este eixo de personalidade traz, e que certamente desviam o foco da equipa no resultado.

#### **4. Quais as razões pelas quais os fatores como a estratégia da organização, a estrutura de autoridade, os procedimentos de seleção e os sistemas de recompensa afetam o desempenho das equipas?**

A partir do momento que reconhecemos a diversidade psicológica e as ambições individuais dos funcionários de uma organização, torna-se também evidente que, com o mesmo grupo de pessoas, certas composições de elementos funcionam melhor que outras.

Dentro das organizações, o sentimento de integração e de objetivo comum não é imediatamente garantido, mas sim algo que tem de ser fomentado. Estratégias e planificação que esteja em alinhamento com os interesses dos constituintes irá gerar maior coesão no grupo. Uma estrutura de autoridade transparente, baseada em respeito mútuo e justa será capaz de simultaneamente focar (distribuição de tarefas, priorização de objetivos, esclarecimento de processos) e motivar (democratização de decisões, progressão de carreira).

A composição dos grupos deve-se adequar aos objetivos propostos, não só a nível de aptidões técnicas, mas também em termos de personalidade. Grupos demasiado homogéneos poderão ser incapazes de progredir quando confrontados com problemas inesperados enquanto que grupos demasiado heterogéneos poderão ter dificuldade em cumprir atempadamente objetivos que requeiram participação de toda a equipa.

Sistemas de recompensa, responsabilidade da gestão, apontam para incentivar de forma monetária/material ou intrínseca o esforço dos trabalhadores dentro da organização e evitar a perda de força laboral qualificada. Para o melhor desempenho de equipas é importante que esforço adicional é reconhecido e que o funcionário tenha espaço para progredir, de outra forma acabará desinteressado. Recompensas intrínsecas, tal como acesso a informação, feedback e confiança por parte dos superiores, são igualmente importantes.