

### **Teorias de Taylor, Fayol e Weber:**

- Apareceram com o surgimento das primeiras grandes organizações no período pós-revolução industrial;
- Tem como objetivo compreender as organizações referidas acima de forma científica e racional para alcançar a sua máxima eficiência.

#### **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.

#### **Fayol:**

- Preparar as funções administrativas para serem capazes de dinamizar e coordenar a força laboral harmoniosamente;
- Operário é reconhecido como um indivíduo com desejos e aptidões.

#### **Weber:**

- 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 estandardização;
- 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.

### **Consequências positivas para as organizações e para os seus trabalhadores da aplicação das teorias:**

#### **Teoria de Taylor:**

- A divisão do trabalho e especialização do trabalhador em uma só tarefa fez com que o nível de produção aumentasse e com mais qualidade, fazendo também possível existir um estudo da produção.

- As ideias de Taylor trouxeram maior produtividade e aumento dos lucros para os empregadores e vantagens também aos trabalhadores, ao buscar o máximo aproveitamento de força produtiva.

#### **Teoria de Fayol:**

- 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.

#### **Teoria de Weber:**

- 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.

#### **Consequências negativas para as organizações e para os seus trabalhadores da aplicação das teorias:**

##### **Teoria de Taylor:**

- Ignora certas necessidades básicas dos trabalhadores, os quais passam a se sentir explorados e insatisfeitos;
- Trabalhadores passam a serem vistos como peças descartáveis do sistema e assim gerou a oposição dos trabalhadores à aplicação do Taylorismo.

##### **Teoria de Fayol:**

- Foi constituída sem ter em consideração o psicológico e o social dos trabalhadores;
- 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, pode refletir sobre problemas não controláveis sobre os trabalhadores. (como problemas familiares, etc.).

##### **Teoria de Weber:**

- 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.

#### Exemplo concreto da aplicação do Taylorismo:

*Call centers* – Existe um nível inferior de complexidade no trabalho atribuído e um grau de rotina elevado, sendo que são apenas circunscritas aos operadores as tarefas de mera execução e feedback.

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

#### Diferenças:

	TEORIAS	
Características	Clássicas	Relações humanas
Estrutura	Mecanicista, impessoal	A organização é um sistema social
Comportamento na organização	Produto de regras e regulamentos	Produto de sentimentos e atitudes
Foco	No trabalho e nas necessidades económicas dos trabalhadores	Nos pequenos grupos e nas qualidades humanas e emocionais dos empregados
Ênfase	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
Resultados	Alienação no trabalho, insatisfação	Empregados felizes tentando produzir mais

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

#### Aspetos em que não aparenta existir evolução:

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.

### Principal contributo da Escola Sociotécnica:

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 permite:

- Que haja várias maneiras de operar com a mesma tecnologia, podendo até se criar equipas de trabalho;
- 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;
- A alteração e adaptação das metodologias e da estrutura de produção a introdução de modificações, como as referidas anteriormente.

### Principais características das abordagens contingenciais:

- As organizações não atuam isoladamente, estando sujeitas a diversos tipos de contingências;
- 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;
- Não é possível estabelecer uma única forma ótima de gerir as organizações, pois cada situação específica requer um tipo de gestão específica;
- Não se consegue um alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo;
- A organização é de natureza sistémica, 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.

A palavra **contingência** significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não.

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

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 perspectiva tecnológica (Charles Perrow), o modelo de rotina e, da perspetiva estrutural, uma abordagem mecânica.

Se julgarmos eficiência como a capacidade de persistir num ambiente turbulento e numa área de atividade com muita concorrência uma organização que opera de forma rotineira e mecânica rapidamente ficará ultrapassada.

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.

**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).

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

A heterogeneidade tende a provocar conflitos, mas é mais adequada para tarefas de natureza criativa.

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

A personalidade pode influenciar beneficentemente 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.

**“Cinco Grandes”:**

- Extroversão;
- Neuroticismo;
- Amabilidade;
- Conscienciosidade;
- Abertura à experiência.

Uma equipa que possui um nível elevado de neuroticismo (afetividade negativa) poderá trazer resultados negativos, enquanto que uma equipa com níveis elevados de conscienciosidade traz resultados positivos.

Nem todos os eixos de personalidade trazem sempre um resultado fixo.

Normalmente, 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.

**Nível alto de extroversão** - Devido aos níveis de distração que este eixo de personalidade traz, e que certamente desviam o foco da equipa no resultado.

**Nível baixo de extroversão** – Acrescenta uma maior possibilidade de existir uma equipa com base em neuroticismo.

**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?**

**Estratégia da organização** – Dentro das organizações, o sentimento de integração e de objetivo comum não é imediatamente garantido, mas sim algo que tem de ser fomentado.

**Estrutura de autoridade** – 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).

**Procedimentos de seleção** – 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 difficuldade em cumprir atempadamente objetivos que requeiram participação de toda a equipa.

**Sistemas de recompensa** – 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.

**Extras:**

**Explique o que é a Modelagem do comportamento humano baseado no condicionamento clássico:**

Através da associação de estímulos podemos condicionar o comportamento humano. No condicionamento clássico atribui-se um reforço a um estímulo.

Muito do nosso comportamento é fruto de uma exposição repetida aos mesmos estímulos, o que faz com que o mesmo se torne num hábito.

Com o hábito, o estímulo torna-se familiar para o sujeito. Qualquer associação desse estímulo com outro pressupõe da parte do sujeito, uma resposta mais elaborada em função de um processo de aprendizagem, o qual é habitualmente designado por condicionamento.

## **Explique as abordagens dos seguintes autores:**

### **a. Taylor**

Taylor quis organizar as “empresas” segundo métodos científicos (OCT – Organização Científica do Trabalho) para encontrar o melhor método elaborou 6 passos:

- Cronometrar tempos e movimentos de execução;
- Definir tempos médios e eliminar tempos mortos;
- Eliminar desperdícios;
- 1 trabalhador -> 1 tarefa simples -> 1 posto de trabalho;
- Supervisão -> concepção -> execução;
- Motivação económica. Se existir um prémio de produção, existirá maior produção.

Taylor pretende eliminar todas as práticas humanas desviantes e transgressoras do fator trabalho que eram determinados pelo empirismo, a indolência e o arbítrio. Desta forma aumentar-se-iam os índices de produtividade do trabalho e as margens de rentabilidade das empresas.

Com o aumento da produtividade do trabalho executado pelos operários, estes passam a usufruir de um sistema de recompensas correspondente, de modo a evitar situações de conflito, greves ou até mesmo “preguiça” por parte dos mesmos.

Ao identificar as aptidões de cada um, torna-se mais simples atribuir-lhes um posto de trabalho específico, que vai ao encontro dessas mesmas capacidades. *“O homem certo no lugar certo”*.

Membros da direção diretamente ligados à concepção (skilled).

Operários diretamente ligados à execução (unskilled).

### **b. Fayol (racionalista)**

Para Fayol o objeto de estudo incidiu nos componentes estruturais e funcionais que são fulcrais para o funcionamento de qualquer empresa.

Assim para Fayol existem 6 unidades estruturais:

- Técnica;
- Comercial;
- Financeira;
- Segurança;
- Contabilidade;
- Administração.

### **c. Weber (racionalista)**

Para Weber, o tipo ideal de administração burocrática constituía uma forma histórica de racionalidade e de cientificidade adequada às exigências ao estado moderno e da sociedade capitalista desenvolvida.

As vantagens da administração burocrática residiam nas suas potencialidades em desenvolver e estimular um tipo de comportamento humano pautado pela racionalidade, precisão, rapidez, univocidade interpretativa e uniformidade de rotinas e procedimentos.

Através dessas condutas humanas racionais e padronizadas, a consecução dos objetivos das organizações, a disciplina, o controlo e a coordenação das relações sociais de tipo burocrático seriam reforçadas.