

# Administração de Empresas

Um guia completo da administração de empresas. Assim pode-se definir *Administração de Empresas* de Gilmar Masiero, professor de Administração de Empresas no Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB). Os dez capítulos são dedicados aos principais temas que envolvem a administração de empresas no Brasil – da teoria à prática –, o que permite contextualizar a importância da administração em seus diversos aspectos. No Capítulo 2, por exemplo, os leitores encontrarão a resposta para uma pergunta que a primeira vista pode parecer simples: por que administrar?

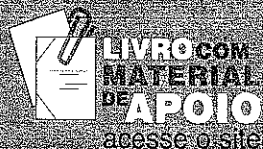
Em sintonia com as tendências mundiais, o livro aborda questões contemporâneas, como a responsabilidade social e a ética nas empresas, um item obrigatório na administração moderna. Traz ainda propostas de exercícios e temas para discussão.

Com esta obra, alunos de administração de empresas e áreas afins encontrarão um excelente aliado e um complemento ao que é aprendido em sala de aula ou na vida prática.

## Aplicabilidade

Este livro pode ser utilizado nas disciplinas de Introdução à Administração e Fundamentos da Administração.

Conheça o site do livro e as demais novidades do nosso catálogo no endereço [www.saraivaunb.com.br](http://www.saraivaunb.com.br)



SAC  
UnB (11) 3613-3075  
[saraivaunb@editorasaraiva.com.br](http://saraivaunb@editorasaraiva.com.br)



Gilmar Masiero

Administração de Empresas

# Administração de Empresas

TEORIA E FUNÇÕES COM  
EXERCÍCIOS E CASOS

Gilmar Masiero

Editora  
Saraiva  
[www.saraivaunb.com.br](http://www.saraivaunb.com.br)



Administração, ciência ou arte? Essa é uma das primeiras interrogações colocadas no início de qualquer curso de Administração de Empresas. Independentemente das respostas – iniciais e finais –, a expectativa é de que, ao final do curso, os alunos tenham adquirido conhecimentos suficientes para respondê-la, ainda que seja uma resposta estritamente pessoal. Para o autor, administração é ciência no sentido de consciência, e arte quando se trata de comunicação. Assim, por meio da arte da comunicação, pretende-se, com este trabalho, não somente ampliar o debate, mas também o nível de consciência das pessoas envolvidas com administração de empresas e realização de negócios.

A administração pode ser entendida como o conjunto integrado e coerente de conhecimentos das diferentes áreas da atividade humana, aplicado às organizações, visando a sua sobrevivência, eficiência e eficácia. De sobrevivência todos entendem, mas e de eficiência e eficácia? Qual é a diferença desses termos? Para atingir seus propósitos, a administração utiliza um conjunto de princípios e conhecimentos integrados para propor técnicas, estratégias e ações, capazes de levar as empresas a atingirem seus objetivos, suas metas e, ao mesmo tempo, buscar relações mais harmoniosas que conflituosas com seus membros e a sociedade em geral.

Foram inúmeros os estudos desenvolvidos, com diferentes enfoques, para se caracterizar o que é administração. Abordagens mais antigas consideram a administração voltada essencialmente aos aspectos técnicos e utilitaristas do trabalho. Nessa visão o conhecimento científico é traduzido em termos tecnológicos, e origina os quadros gerenciais e executivos das empresas, cuja competência é avaliada pela capacidade de aplicação de fórmulas e técnicas nas diversas áreas da administração, como planejamento, finanças, marketing, recursos humanos, organização, produção. Abordagens mais recentes enfatizam aspectos relacionados a questões de gênero, ecológicas, comunicativas, éticas etc.

Abordagens diversificadas sobre os muitos aspectos da administração têm sido ministradas aos alunos dos cursos de Administração de Empresas ao longo do tempo. De maneira mais tímida, as mesmas também têm sido ensinadas em outras áreas de formação profissional. Visando ampliar o diálogo entre administradores e outros profissionais a partir de uma base comum de conhecimentos, este livro procura sistematizar os principais assuntos das diferentes áreas funcionais da empresa. Nos Capítulos 1 a 10, procura-se introduzir o leitor aos principais temas discutidos em diferentes disciplinas obrigatórias dos cursos de Administração de Empresas.

O livro foi elaborado a partir da verificação dos temas mais demandados aos administradores nos Exames Nacionais de Cursos – “Provão”, dos anos de 1996 a 2003. O Exame Nacional de Cursos era organizado anualmente pelo

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), órgão vinculado ao Ministério da Educação e sua realização era condição obrigatória para o estudante obter o registro do diploma. O Provão constituía-se em um dos mecanismos de avaliação do ensino de graduação utilizados para aferir as competências e os conhecimentos básicos adquiridos pelos alunos em fase de conclusão dos cursos.

Reformas para o aperfeiçoamento do exame foram realizadas e, desde 2004, estão sendo implementadas no âmbito do novo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). O Sinaes é composto por quatro instrumentos de avaliação: auto-avaliação institucional; avaliação institucional externa; avaliação das condições de ensino e um Processo de Avaliação Integrada do Desenvolvimento Educacional e da Inovação da Área (Paideia). Esse último processo avalia, por meio de provas aplicadas a uma amostra de alunos na metade e no final do curso – o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), as principais áreas de conhecimento: ciências exatas, tecnológicas, humanas, biológicas e da saúde.

Além do estudo das questões, buscou-se na *Bibliografia de referência para os cursos de graduação em administração* recomendada pela Associação Nacional dos Cursos de Administração (Enangrad) – para compor bibliotecas de cursos superiores em Administração – os conteúdos programáticos que possibilitavam responder às indagações do Provão. A partir daí, com sugestões de profissionais de diversas áreas acadêmicas e empresariais, o livro foi sistematizado em dez capítulos. No final de cada capítulo, foi adicionado um conjunto de atividades para discussão. A seção “Questões para Revisão” chama a atenção aos principais temas desenvolvidos ao longo do livro, e os “Exercícios” e “Casos para Discussão”, de forma mais ampla, procuram contextualizar a utilização dos conteúdos do livro em situações cotidianas da atividade profissional. Essas duas seções com um maior número de exercícios e casos, juntamente com slides de aulas, estão também no site da Editora <[www.saraivauni.com.br](http://www.saraivauni.com.br)>.

Com o acréscimo de alguns itens, praticamente a totalidade do Capítulo 1, sobre Teoria Geral de Administração, corresponde à reprodução de conteúdos já publicados no livro *Introdução à administração de empresas* (Atlas, 1996). Na verdade, o presente livro é uma ampliação daquele, pois continua preocupado com estudantes de administração e outros profissionais que necessitam de conhecimentos administrativos. Os Capítulos 8 e 9 sobre Administração do Conhecimento e da Informação e Empreendedorismo e Plano de Negócios foram desenvolvidos em co-autoria com os professores Newton Hirata e Edmundo Inácio Júnior. O professor Hirata é também co-autor dos exercícios e dos casos para discussão. Os itens referentes a Organizações do Terceiro Setor,

no Capítulo 10, foram originalmente elaborados pela professora Maria Iolanda Sachuk. As ilustrações foram produzidas por André Nunes Figueiredo:

O agradecimento a essas contribuições faz-se necessário, pois a administração de empresas, considerada como ciência e arte, pode ser vista como um processo de interação comunicativa livre de distorções, em que os parceiros buscam a satisfação de suas necessidades e a realização de seus objetivos, de forma negociada. Nesse processo, os requisitos de veracidade, autenticidade e justiça devem estar presentes e baseados normalmente nas exigências comunicativas, como teorizadas por Habermas, de verdade, legitimidade, sinceridade e compreensibilidade ou clareza.

As metas, os objetivos, a definição das tarefas, os procedimentos, os sistemas gerenciais de produção e de comercialização, as políticas, bem como todas as demais atividades referentes às relações de trabalho (salário, condições de trabalho, benefícios, obrigações e responsabilidades etc.), podem ser estabelecidos nesse processo de discussão e negociação e resultam dele, desde que os requisitos de veracidade, autenticidade e justiça sejam respeitados. A administração, nessa perspectiva, é tomada como processo e, como tal, é dinâmica, está em constante mudança e persegue um aperfeiçoamento comprometido com a satisfação dos diferentes profissionais que compõem as organizações modernas.

## CAPÍTULO 1

# Teorias Gerais da Administração



## Administração: Ciência ou Arte?

Após três séculos de desenvolvimento industrial e do surgimento das fábricas como um fenômeno social aglutinador dos interesses de grandes contingentes populacionais, é grande a literatura acumulada sobre os diversos aspectos desse processo. Nesse período, foram realizados estudos sobre o assunto por diferentes áreas do conhecimento. Aos estudiosos da economia política dos séculos XVIII e XIX, somaram-se, nos séculos XX e XXI, sociólogos, antropólogos, psicólogos e administradores, entre outros especialistas.

Sistematizar completamente as idéias e teorias desenvolvidas ao longo dos anos não é pretensão deste livro. Entretanto, são descritas em linhas gerais algumas das principais abordagens da administração desenvolvidas durante o século XX. Discutem-se, brevemente, aspectos relacionados à ciência para, posteriormente, serem apresentadas as idéias mais estreitamente relacionadas com a administração de empresas.

O que é ciência? O que é arte? Administração é ciência ou arte? Essas questões não são fáceis de serem respondidas de imediato e exigem muita argumentação para se chegar a conclusões nem sempre definitivas. Para ajudar nesse processo, a seguir, relacionam-se algumas definições de dicionários sobre esses conceitos. Acrescenta-se também o verbete "teoria" por ser intensamente empregado em qualquer curso de ensino superior e estar presente na fundamentação das diferentes abordagens da administração:

- 1. **ciência:** conhecimento. Saber, que se adquire pela investigação, leitura, meditação, instrução, erudição e sabedoria. Conjunto organizado de conhecimentos relativos a determinado objeto, especialmente os obtidos mediante a observação, a experiência dos fatos e a um método próprio. Soma de saberes práticos que servem a um fim específico. A soma dos conhecimentos humanos considerados em conjunto;
- 2. **arte:** capacidade que tem o homem de pôr em prática uma idéia, valendo-se da faculdade de dominar a matéria. A utilização dessa capacidade com o objetivo de atingir um resultado que pode ser alcançado por meios diferentes. Atividade que supõe a criação de sensações ou de estados de espírito de caráter estético, carregados de vivência pessoal, podendo suscitar em outrem o desejo de prolongamento ou renovação. A capacidade criadora do artista de expressar ou transmitir essas sensações ou sentimentos;
- 3. **administração:** ação de administrar. Gestão de negócios públicos ou particulares. Governo, regência. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para obter determinado resultado. Prática desses princípios,

normas e funções. Função de administrador, gestão, gerência; profissionais que administram; direção;

4. **teoria:** conhecimento especulativo, puramente racional. Conjunto de princípios fundamentais de uma arte ou ciência; doutrina ou sistema acerca desses princípios. Opiniões sistematizadas; hipótese; suposição; tese; conjectura; noções gerais.

A ciência só adquiriu prestígio nos últimos quatro séculos. Até então, toda a verdade estava ligada à moral, à verdade religiosa. Um dos grandes pensadores a contestá-la foi Kant (1981). Esse teórico considerava a verdade uma consequência da razão, um processo dogmático da convicção intelectual das pessoas e não uma providência divina, como queria a Igreja.

De maneira geral, podemos situar os cientistas e suas diferentes convicções intelectuais em um *continuum* que se inicia no mais puro dogmatismo religioso e progride até os ceticismos inconsequentes. Nesse *continuum* encontram-se: religiosos ortodoxos, filósofos conservadores, matemáticos, físicos, químicos, sociólogos, economistas, artistas, e até os administradores, quer seja a administração considerada uma ciência ou uma arte.

Kant acreditava que a filosofia da ciência sem a história da ciência é vazia e que a história da ciência sem a filosofia da ciência é cega. Logo, segundo o filósofo, não se deve aceitar facilmente nada que não esteja fundamentado. Para ele, inferir a metodologia científica da história da ciência conduz à falácia da indução, e pregar uma metodologia, reescrevendo a história de acordo com esta, denota falsa consciência.

Nas ciências existem fundamentalmente dois métodos: o método indutivo, que estuda uma parte, uma unidade, e generaliza as conclusões para o todo; e o método dedutivo, que estuda o geral para poder afirmar algo sobre as partes. Alguns cientistas privilegiam um método em detrimento do outro, conforme sua área de atuação e suas convicções intelectuais. Dessa forma, desenvolveram-se as ciências exatas, como a matemática, a física e a química; as ciências biológicas, como a medicina e a biologia; e as ciências humanas, como a sociologia, a economia, a antropologia, entre outras.

Todas essas áreas do conhecimento são aceitas como ciências, pois as teorias desenvolvidas em seu âmbito cumprem alguns critérios de validação, como clareza, simplicidade, previsibilidade e formalidade. As ciências são constituídas por teorias que procuram explicar o mundo em que se vive e, de alguma forma, ordená-lo e dominá-lo. Sempre é bom ter presente a idéia de domínio e de subordinação em toda atividade humana. Se poucos séculos atrás, a Igreja exercia poder de dominação quase absoluto, atualmente ela divide o espaço com a ciência. Tanto a ciência pura quanto a ciência aplicada não são neutras. Ambas estão a serviço do desenvolvimento social, e este

sempre apresentou elites econômicas, intelectuais e políticas, de um lado, e a maioria da população, do outro.

Com o advento da Revolução Industrial, 1760–1830, esses trabalhadores, artesãos e homens comuns foram agrupados em unidades fabris para trabalhar e produzir bens e serviços que, uma vez vendidos, propiciariam lucros para os empresários, os capitalistas. Da união do trabalho e do capital surge a empresa. Segundo Marzal (1983), ela constitui-se em dois planos: o jurídico-econômico e o técnico-organizativo.

O plano jurídico-econômico pressupõe um poder de decisão, de gestão e de controle por parte dos empresários, contraposto ao poder da solidariedade dos trabalhadores. Além dessa oposição horizontal, há, no plano técnico-organizativo, uma oposição vertical, caracterizada pela dialética do mando e da obediência. Essa pode ser facilmente percebida nas relações entre chefes e subordinados. A Figura 1.1 procura ilustrar a idéia de empresa.

Os administradores exercem seu papel na intermediação dos dois pólos originários da empresa, o capital e o trabalho. Pela constante busca por maior cooperação e, conseqüentemente, pela redução do conflito entre empregadores e trabalhadores, os administradores procuram conciliar maior rentabilidade dos fatores de produção com o bom andamento dos negócios. Para alcançar essa finalidade, foram desenvolvidas várias técnicas e teorias que hoje compõem o instrumental do administrador no exercício de sua profissão. A primeira delas, e ainda muito influente, é a administração científica do trabalho.

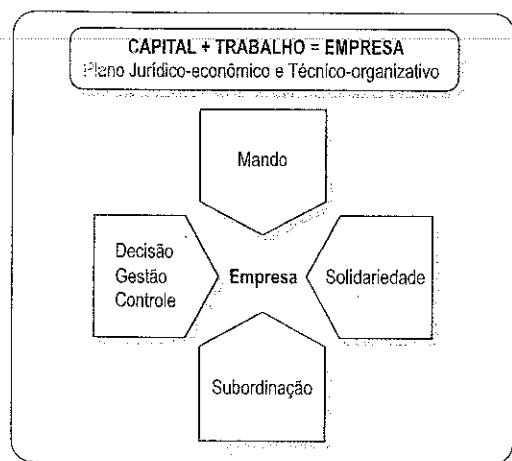


FIGURA 1.1 A empresa como união do capital e do trabalho.

### 1.1.1 Administração Científica do Trabalho

A preocupação central da administração científica está voltada para a organização do trabalho de forma eficiente. Ser eficiente é realizar uma tarefa na forma, no tempo e com a qualidade predeterminados. Mas, e se toda tarefa estiver errada? Ser eficaz significa realizar a atividade necessária e prioritária à continuidade dos negócios. Assim, é fácil perceber que o conceito de eficácia está relacionado com os objetivos que se quer atingir e o conceito de eficiência, nem sempre.

A preocupação com a eficiência e a eficácia é uma constante na prática da administração. Sendo eficientes e eficazes, os administradores conseguem gerir os negócios na busca sempre crescente de maior produtividade dos fatores de produção. Os conceitos de eficiência e eficácia foram mais intensamente desenvolvidos na virada do século XIX para o XX pelos estudiosos da administração científica.

O administrador de empresas, tal como concebido atualmente, não existia no passado, pois as empresas ainda estavam se estruturando; na maioria das vezes, não havia a necessidade de alguém especificamente para administrar, tendo em vista que o trabalho era artesanal. Entretanto, à medida que as organizações cresciam e tornavam-se mais complexas, era necessário sistematizar um modelo, uma forma de gerenciar a atividade produtiva.

Basicamente, em função desse crescimento das empresas e, conseqüentemente, da necessidade de um administrador profissional, é que surgiu a preocupação de se estudar a administração de forma científica. Era necessário ter alguém para planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar as pessoas e os recursos materiais utilizados, a fim de buscar maiores ganhos de produtividade. A partir dessas preocupações, Taylor (1887), um engenheiro norte-americano conhecido como “pai da administração”, desenvolveu conceitos e experimentos que, uma vez difundidos, tiveram grande aceitação. Sua principal obra, *Princípios de administração científica*, publicada em 1911, revolucionou conceitos e métodos sobre a administração.

Segundo Taylor, era imperativo desenvolver um método de trabalho para todas as atividades industriais. Para desenvolvê-lo, era necessário analisar cada tarefa minuciosamente e buscar a melhor maneira de executá-la. O método a ser seguido por excelência deveria conter a descrição da tarefa, os meios e os prazos para a sua execução. Caso o trabalhador produzisse mais peças que o estabelecido, deveria receber um pagamento extra. Foram criados, dessa forma, os incentivos monetários para os trabalhadores, originando o conceito de “homem econômico”.

Para os estudiosos da administração científica, homem econômico é aquele motivado exclusivamente por questões monetárias, tendo como objetivo obter o

máximo de benefício com o mínimo de esforço. De acordo com esse conceito, o homem trabalha não porque gosta, mas por obrigação, pois necessita de dinheiro para viver. Esses estudiosos acreditavam que havia meios de aumentar a eficiência dos processos produtivos e de treinar os trabalhadores para que atinxissem os resultados esperados.

Assim, para eles, além de buscar a melhor maneira de executar o trabalho, era necessário encontrar o operário mais habilitado para realizá-lo. Dessa forma, buscou-se selecionar e treinar o “homem certo para o cargo certo”. Para Taylor – o principal estudioso dos métodos de trabalho –, os trabalhadores não deveriam opor-se aos novos métodos, não só pelo fato de estes serem mais produtivos, mas também por se beneficiarem dos incentivos monetários recebidos por maior volume de trabalho realizado.

Como a administração era considerada uma arte, sua ênfase foi transformá-la em uma ciência, procurando constituir uma clara diferença em relação à forma tradicional de estudá-la. Os princípios fundamentais considerados por Taylor para uma abordagem científica da administração podem ser resumizados da seguinte maneira:

- 1 desenvolver uma ciência para cada etapa do trabalho, de maneira a substituir velhos métodos baseados na prática;
- 2 selecionar, treinar, ensinar e desenvolver o trabalhador com base em métodos científicos. Antes dos estudos de Taylor, os empregados escolhiam seu próprio trabalho e o desenvolviam da forma que melhor lhes conviesse;
- 3 cooperar sinceramente com os trabalhadores de maneira a se assegurar que todo o trabalho seja feito de acordo com os princípios da ciência desenvolvida;
- 4 dividir o trabalho e a responsabilidade entre os administradores e os trabalhadores, ficando a administração com todo o trabalho de gestão e os trabalhadores com o de execução.

Como é possível observar, proponentes da administração científica buscavam maior cooperação entre os supervisores e os trabalhadores. Os supervisores deveriam planejar, preparar e controlar o trabalho; os operários, executá-lo como previamente determinado. Assim, criou-se na empresa uma elite de indivíduos preocupados com o estudo e a organização do trabalho, e de outro lado, operários especializados, treinados para a execução de tarefas repetitivas.

Os estudos de Taylor causaram grande repercussão no meio industrial. Seus princípios, técnicas de estudo e medição de tempo de trabalho foram, e ainda são, amplamente utilizados pelas empresas em todo o mundo. No início do século XX, e mesmo atualmente, são muitas as críticas à desumanização do

trabalho causada pela excessiva divisão das tarefas. Essas práticas industriais são hoje conhecidas pelo nome de taylorismo e sempre sofreram fortes críticas de diferentes profissionais e trabalhadores sindicalizados ou não. As idéias de Taylor inspiraram outros a ampliar estudos e desenvolver métodos de administração científica. Entre eles, os de maior destaque foram os realizados pelo casal Frank e Lillian Gilbreth (1919) e Gantt (1919). Frank Gilbreth era empreiteiro em construção civil e desistiu de sua carreira em 1912 para estudar a administração científica após conhecer os esforços de Taylor. Frank e sua esposa, psicóloga, estudaram os arranjos realizados nos postos de trabalho para eliminar desperdícios nos movimentos das mãos e do corpo. O casal também fez experiências em projetos e uso de ferramentas e equipamentos adequados para otimizar o desempenho das atividades produtivas.

Frank Gilbreth é provavelmente mais conhecido por suas experiências com a redução do número de movimentos no assentamento de tijolos. Pela análise minuciosa da tarefa de um pedreiro, ele conseguiu reduzir o número de movimentos na sua colocação. Seguindo as técnicas desenvolvidas por Gilbreth, um pedreiro assentaria mais tijolos e estaria menos cansado ao final da jornada de trabalho. Para desenvolver suas técnicas, Gilbreth e sua esposa foram os pioneiros na utilização de filmadoras para estudar movimentos humanos.

O casal criou um cronômetro que media o tempo em escala de até milésimos de segundo; colocava o cronômetro no local onde se realizava a filmagem e, assim, determinava quanto tempo um trabalhador despendia em cada movimento. Dessa forma, os movimentos desperdiçados não captados a olho nu podiam ser identificados e eliminados. Os Gilbreth também idealizaram um sistema de classificação para designar 17 movimentos elementares – entre eles: procurar, selecionar, pegar, segurar – e o chamaram “therbligs”, que corresponde ao sobrenome do casal invertido, com o “th” transposto. Esse sistema permitiu analisar mais precisamente os movimentos de trabalhadores em qualquer atividade.

Outro seguidor das idéias de Taylor foi Gantt. Esse pesquisador ampliou algumas idéias originais e desenvolveu outras. Criou um sistema de incentivo que dava aos trabalhadores um bônus se completassem suas tarefas em menor tempo do que o padrão estabelecido. Também introduziu uma premiação para os contramestres e outro extra se todos os trabalhadores subordinados ao contramestre atingissem o padrão estabelecido. Com isso, Gantt expandiu o escopo da administração científica de maneira que incluísse o trabalho dos administradores, bem como dos empregados operacionais.

Gantt ficou muito conhecido por ter desenvolvido um gráfico que passou a ser utilizado pelos administradores como uma ferramenta de programação e controle do trabalho. O gráfico de Gantt mostra a relação entre o trabalho

planejado e o realizado em um eixo, e o tempo decorrido em outro. Inovador para a sua época, o gráfico de Gantt permite ao administrador visualizar como os planos estão progredindo e tomar todas as medidas necessárias para manter os projetos e as atividades atualizadas. O gráfico de Gantt e suas variações são ainda bastante utilizados. Um exemplo bastante simples está apresentado na Figura 1.2.

Taylor preocupava-se com a organização e racionalização do trabalho da base produtiva, isto é, com a maximização dos esforços humanos no plano operacional. Seus seguidores, durante a primeira metade do século XX, ampliaram o escopo de atuação de suas teorias e envolveram também a área administrativa. Nesse sentido, foi desenvolvida por Henry Fayol (1976) uma teoria cujo foco principal era estabelecer princípios gerais aplicáveis às áreas administrativas da empresa. Pode-se dizer que as teorias de Taylor e Fayol são os fundamentos básicos da ciência da Administração. A aplicação prática dessa ciência foi intensa em todas as indústrias de produção em massa, especialmente nas linhas de montagem de automóveis desenvolvidas nas fábricas de Ford no início do século passado.

Essas fábricas foram pioneiras no desenvolvimento e na utilização das linhas de montagem que incorporavam os princípios da administração científica. Além disso, Ford revolucionou a estratégia comercial da época, fabricando o primeiro carro popular, desenvolvendo planos de vendas, implementando a assistência técnica e, em 1914, repartindo com seus funcionários o controle acionário da empresa. Em 1926, a empresa tinha 150 mil trabalhadores que produziam 2 milhões de automóveis por ano.

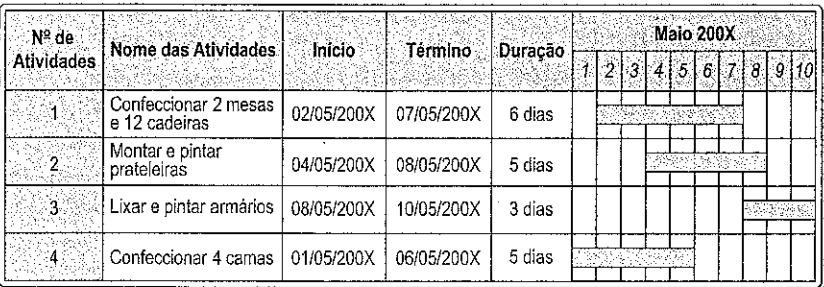


FIGURA 1.2 Gráfico de Gantt.

1.1.2 As Contribuições de Fayol e Taylor

Henry Fayol, engenheiro metalúrgico francês, foi também um dos grandes estudiosos da administração. Seu livro mais importante, *Administração industrial e geral*, foi escrito em 1916. Nessa obra, o autor enfatiza o papel dos executivos na administração dos bens. Para Fayol, os administradores são os coordenadores das atividades industriais, comerciais e religiosas, entre outras. Preocupado com a eficiência organizacional e com uma visão abrangente de toda a organização, o autor define seis atividades básicas da boa administração: a técnica, a comercial, a financeira, a contábil, a administrativa e a de segurança. De acordo com Fayol, a boa administração consiste em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar essas atividades.

Assim como Taylor, Fayol prescreveu uma longa lista de princípios que, em muitos casos, não se diferenciam dos que haviam sido propostos por Taylor. Alguns desses princípios são ainda hoje considerados “mandamentos” da administração:

- **divisão de trabalho:** consiste em segmentar a atividade em tarefas elementares. Simplificar o trabalho ao máximo para que qualquer pessoa possa executá-lo;
- **autoridade e responsabilidade:** é o poder de mando e de punição em caso de desobediência. Somente a autoridade é passível de ser delegada;
- **disciplina:** é a aceitação da autoridade. É o cumprimento e fiel respeito às normas estabelecidas por escalões superiores na hierarquia da empresa;
- **unidade de comando:** cada subordinado se reporta a um só chefe;
- **subordinação do interesse particular ao interesse geral:** estabelece que os objetivos organizacionais são mais importantes que os pessoais. Estes devem adaptar-se aos objetivos da empresa;
- **equidade:** o mesmo tratamento deve ser dado para pessoas iguais. Trata-se do princípio de equidade;
- **remuneração:** é o pagamento por serviços prestados. Esse pagamento deve respeitar o princípio de equidade e justiça;
- **centralização:** todas as diretrizes, as normas e os procedimentos devem partir da alta administração. Decisões importantes também devem ser tomadas por ela;
- **hierarquia:** são os diferentes níveis da estrutura da empresa (trabalhador, chefe, gerente). É por ela que fluem as ordens e as informações necessárias ao desenvolvimento de determinada atividade;



- **iniciativa:** capacidade e habilidade de realizar modificações nos métodos em uso para melhorá-los constantemente;
- **união:** é a busca da cooperação entre todos os empregados da empresa para seu bom funcionamento.

Os estudos de Taylor e Fayol contribuíram muito para o incremento da produtividade das empresas. Eles foram os responsáveis pela atribuição de um caráter científico à administração. Taylor era uma pessoa extremamente prática e metódica, e buscava maior ganho, não somente para a empresa, mas também para os trabalhadores. Ele acreditava que todos deveriam buscar as melhores formas de obter bons resultados nas atividades desempenhadas.

Taylor ficou famoso por cronometrar todos os movimentos executados pelos trabalhadores no processo produtivo. Assim, ele conseguiu estabelecer um modo e um tempo-padrão para a realização das tarefas. Essas deveriam ser executadas de maneira homogênea e o tempo de execução também deveria ser respeitado. Isso levou a mudanças no planejamento das tarefas, no fluxo dos materiais e nas ferramentas utilizadas. A análise dos melhores meios para realizar as tarefas levou à maximização do uso dos recursos.

Os incentivos de trabalho propostos por Taylor eram monetários e estavam ligados à produção. Muitos de seus experimentos foram desenvolvidos em uma siderúrgica. As características físicas do trabalhador eram determinantes para a execução das tarefas. Quanto mais adaptado ao trabalho fosse o trabalhador, mais produzia, e maior era a remuneração, uma vez que esta era estabelecida em função do desempenho.

Embora muitos empregados tenham passado a ser mais bem remunerados e a produtividade tenha sofrido um incremento considerável, as críticas ao taylorismo sempre estiveram presentes. Taylor foi duramente criticado pelos sindicatos sob a acusação de explorar desumanamente o trabalhador, pois buscava automatizar seus movimentos. O trabalhador passou a ser considerado um escravo do cronômetro e da máquina, como ilustra o famoso filme *Tempos Modernos*, de Charles Chaplin.

Uma característica importante das proposições e do pensamento taylorista é a separação entre o trabalho manual e o trabalho intelectual. Ao trabalhador não cabia a função de pensar, analisar e estruturar seu trabalho, mas simplesmente de executar ordens sem a necessidade de grande esforço mental. Para Taylor, planejar a atividade e estabelecer os controles necessários cabia a alguém mais bem preparado que um simples trabalhador. Cabia ao administrador.

De maneira geral, Taylor e os estudiosos da administração preocuparam-se com a organização formal, isto é, com o estabelecimento de regras,

políticas e procedimentos. Procuraram determinar um conjunto de princípios que visavam regular a atividade produtiva. Com esse objetivo, estabeleceram diferentes níveis hierárquicos e prescreveram como deveria ser o relacionamento das pessoas que ocupariam essas posições.

A administração científica, de modo genérico, é elogiada por uns e criticada por outros. As principais críticas referem-se à excessiva divisão do trabalho e à crença exagerada em considerar o dinheiro como o principal motivador das pessoas. É criticada também por considerar o indivíduo um mero apêndice da máquina, acreditar que os interesses dos trabalhadores e dos empregadores são os mesmos e levar em consideração somente os aspectos operacionais internos das empresas. O contexto externo de atuação da empresa não era abordado pelos estudiosos da administração do início do século passado.

A idéia de que o trabalho deve ser executado racionalmente é enfatizada pelos teóricos da administração. É importante que as ações sejam coordenadas e consistentes, para propiciar a estabilidade organizacional e a possibilidade de previsão dos acontecimentos pelos diferentes agentes que compõem uma empresa. Cada pessoa deve ocupar uma posição na estrutura hierárquica, ter a autoridade e as responsabilidades necessárias para desenvolver o trabalho atribuído à sua função. Quando uma pessoa entra em uma organização, espera-se que assuma a responsabilidade de desempenhar bem suas funções com qualidade e presteza.

Estruturas burocráticas e aspectos mecanicistas que envolviam as atividades produtivas contribuíram, de certa forma, para inibir a capacidade criativa do homem. Discutiu-se muito, ainda na primeira metade do século passado, sobre a alienação do trabalhador, que realizava somente tarefas fragmentadas e repetitivas e não tinha sequer a noção do resultado de seu esforço, isto é, não tinha conhecimento de todo o processo de produção nem mesmo do produto acabado. A partir disso, muita polêmica sobre as proposições “científicas” da administração, principalmente sobre a excessiva exploração dos trabalhadores, foi gerada por profissionais da área de ciências sociais, como os sociólogos e os psicólogos. O conjunto de críticas e uma série de outras experiências foram agrupados em mais uma abordagem da administração: relações humanas.

## 1.2 Abordagem de Relações Humanas

É verdade que o homem só trabalha por dinheiro? Essa era a principal questão colocada por psicólogos e cientistas sociais da década de 1930. Eles e, obviamente, os empresários percebiam que as prescrições da administração científica não eram suficientes para alcançar os níveis de produtividade desejados. Essas prescrições trouxeram alguns resultados indesejáveis, como a desumanização

do trabalho a partir dos métodos rigorosos e da supervisão rígida para a execução das tarefas.

Os estudiosos das organizações daquela época, como Mayo (1968), percebiam que a rigidez das normas e dos procedimentos dificultava o relacionamento das pessoas no ambiente de trabalho. Dificultava também a inovação e as mudanças no interior das empresas, em que o conformismo e a excessiva mecanização dos trabalhadores era a regra. O filme *Tempos Modernos*, mencionado anteriormente, retrata e critica as práticas de trabalho no interior das fábricas nos anos 1930.

O grande crescimento das organizações também passou a ser uma preocupação constante de todos os envolvidos com a atividade produtiva. Na década de 1930, foram realizadas várias experiências, como as desenvolvidas na empresa norte-americana Western Electric Company, por Elton Mayo. Também foram escritos vários livros, como o de Barnard (1971), *As funções do executivo*, que caracterizam a inquietação dos estudiosos da administração daquele período.

Nessa época, problemas relativos à liderança (autoritária ou democrática), à comunicação e à cooperação nos diversos níveis hierárquicos foram estudados intensamente. Barnard escreveu sobre o assunto e definiu organização como um sistema cooperativo em que as pessoas são capazes de se comunicar entre si e estão dispostas a colaborar para alcançar um objetivo comum. Ele enfatizou o processo decisório e a coordenação das atividades entre duas ou mais pessoas.

Barnard acreditava que as organizações são feitas de pessoas que têm relações sociais interativas. O papel dos administradores deve ser o de comunicar e estimular subordinados, como também os altos executivos, a maior esforço empreendedor. Para ele, grande parte do desempenho de uma organização depende da cooperação de seu pessoal e também da manutenção de boas relações com grupos externos, com os quais a organização interage regularmente.

Ao reconhecer a dependência da organização em relação aos investidores, aos fornecedores e aos clientes, Barnard introduziu a ideia de que os administradores tinham de examinar o ambiente e então ajustar a organização para manter um estado de equilíbrio entre os vários agentes envolvidos. Independentemente de quão eficiente a produção de uma organização pudesse ser, se a administração falhasse em assegurar uma entrada contínua de materiais e suprimentos ou em encontrar mercados para sua comercialização, sua sobrevivência estaria ameaçada.

Anteriormente a Barnard, segundo Metcalf (1940), foram importantes as contribuições de Mary Parker Follet, que discute conceitos de motivação a partir da psicologia social e concebem o conceito de “homem social”, em oposição ao “homem econômico”. Essa filósofa social do início do século XX propôs ideias mais orientadas para as pessoas, uma mudança radical em

relação às teorias de administração científica anteriormente promovidas. Follet considerava que as organizações deveriam se basear em uma ética de grupo, e não no individualismo predominante. Argumentava que o potencial individual se continha até o momento de ser liberado pela associação a algum grupo. A implicação de seus conceitos para a prática administrativa era: administradores e trabalhadores deveriam se comportar como parceiros, partes de um grupo comum.

Outros estudos relevantes abordando as relações humanas no trabalho foram os de Lewin (1935) sobre a importância da interação individual e de pequenos grupos (dinâmica de grupo), bem como os de Simon (1970) sobre o “homem administrativo” em suas formas de cooperação e relações grupais. Esses trabalhos são os mais respeitados por essa linha de estudos da administração e influenciaram intensamente a teoria comportamental, que será apresentada adiante.

### 1.2.1 Os Estudos de Mayo em Hawthorne

A contribuição mais importante para a abordagem das relações humanas foi a série de estudos realizada em Hawthorne. Várias foram as experiências lideradas por Mayo (1968) na Western Electric Company, localizada em Chicago, no bairro de Hawthorne. Em princípio, o experimento buscava encontrar relações entre produtividade e luminosidade no local de trabalho. Para isso, foi organizado um grupo de trabalhadoras, colocadas em diferentes situações de luminosidade.

Quando a luminosidade aumentava, acreditava-se que a produtividade também deveria aumentar e vice-versa. Porém, ao se trocarem as lâmpadas por outras de uma mesma potência, a produção também oscilou. Esses resultados eram inesperados, pois não se imaginava que a variável psicológica influenciasse no desempenho. A produção sofria alterações não em função da luminosidade, como era esperado, mas do estado de espírito das trabalhadoras.

Buscou-se, então, a análise de outras variáveis, como mudança de horários e introdução de intervalos de descanso e alimentação, procurando verificar principalmente os efeitos sobre a produtividade. Novamente os resultados foram diferentes do esperado, pois trabalhava-se com variáveis físicas controláveis e, mais uma vez, notou-se a influência de fatores psicológicos e sociais.

Uma das experiências foi realizada com um grupo de seis pessoas. Durante várias semanas, esse grupo foi isolado das demais trabalhadoras, mas desenvolvia suas atividades sob as mesmas condições em termos de equipamentos, *layout* e luminosidade. Tinha também um supervisor que acompanhava o serviço, porém era orientado a trabalhar no ritmo normal e a ficar à vontade no trabalho. O grupo sabia dos objetivos do experimento e era sempre

informado sobre os resultados. As fases desse experimento, foram sistematizadas por Chiavenato (1993), como mostra a Tabela 1.1.

Os resultados obtidos foram totalmente diferentes das expectativas, pois se percebeu que as variáveis intencionalmente manipuladas não eram determinantes nos aumentos de produção. Outra variável então passou a ser o foco de atenção, o comportamento das pessoas e suas diferentes reações a determinados estímulos. As trabalhadoras do experimento de Hawthorne estavam motivadas a trabalhar, pois se sentiam importantes, fazendo parte daquele grupo de análise. A supervisão existia, mas não era tão rígida, havia até certo incentivo para a união e o trabalho em grupo. O ambiente era mais amistoso e elas tinham certa autonomia para conversar, desenvolver as suas tarefas com mais liberdade e sem pressão para alcançar resultados, normalmente exercida pela administração das empresas daquela época.

TABELA 1.1 As experiências de Hawthorne

Fases	Características	Resultados
1ª	Registro da produção de cada operária antes do início do experimento no local original de trabalho	2.400 unidades/semana/moça
2ª	Isolamento das outras operárias	
3ª	Os salários do grupo selecionado passaram a ser o resultado das atividades somente daquele grupo, e não mais de todas as operárias. Assim, como o grupo era bem menor, elas perceberam que o desempenho individual estava diretamente relacionado com a remuneração do grupo	Aumento da produção
4ª	Intervalos de 5 minutos de descanso pela manhã e à tarde	Novo aumento da produção
5ª	Intervalos aumentados para 10 minutos	Novo aumento da produção
6ª	Três intervalos de 5 minutos pela manhã e mais três intervalos, também de 5 minutos, à tarde	Produção estacionada
7ª	Dois intervalos de 10 minutos, um pela manhã e outro no período da tarde, servindo-se um lanche em um dos intervalos	Novo aumento da produção
8ª	Condições da fase 7: diminuindo a jornada de trabalho; em vez de terminar às 17 horas, passou para 16h30	Novo aumento da produção
9ª	Diminuição de mais 30 minutos por dia, jornada de trabalho até as 16 horas	Produção estacionada
10ª	Retorno ao horário original (fase 7)	Novo aumento da produção
11ª	O grupo passou a não trabalhar aos sábados	Novo aumento da produção
12ª	Nessa última fase, foram tirados todos os benefícios, retomando às condições de trabalho anteriores às experiências	Obteve-se o maior índice: 3 mil unidades/semana/moça

FONTE: Chiavenato (1993).

As experiências mostraram resultados positivos – em termos de maior produtividade e satisfação no trabalho – quando as trabalhadoras passaram a ter maior envolvimento e participação no processo de decisão. A conclusão obtida a partir desses estudos foi de que as normas informais exerciam pressão sobre os diferentes elementos dos grupos e que estes agiam de acordo com elas. Assim, se o grupo decidia “dar duro”, todos os membros tinham a mesma atitude. Se, ao contrário, resolvia “fazer corpo mole”, todas as trabalhadoras do grupo o faziam. Concluiu-se também que o fator mais importante na determinação dos rendimentos era a aceitação social e não o incentivo salarial.

As conclusões obtidas, não somente com esse experimento, mas também a partir de outros, originaram a abordagem de relações humanas, fruto também de uma posição crítica em relação aos estudiosos e proponentes da administração científica. Para Mayo, a formação de grupos informais era uma resposta contra toda a sociedade, que tratava os seres humanos como máquinas preocupadas, única e exclusivamente, com o interesse econômico. Esse autor procurou mostrar também que um dos fatores mais influentes na produtividade eram as relações sociais desenvolvidas no trabalho, tanto formais como informais, e não simplesmente recompensas econômicas ou diferentes condições ambientais.

Em oposição ao “homem econômico” de Taylor, surgiu a definição do “homem psicológico” de Mayo. Para ele, o trabalhador não era simplesmente movido pelo salário, mas pela aprovação social e por reconhecimento como membro de um grupo integrante da organização. Considerava extremamente importante a valorização do trabalhador como ser humano dotado de sentimentos e emoções, e não simplesmente como parte de uma máquina qualquer, pois essa valorização influencia o desempenho e a produtividade.

Muitas críticas foram e são feitas aos estudiosos da abordagem de Relações Humanas por sua pouca cientificidade e excessiva demagogia. A maior parte dos estudiosos das relações humanas não reconhece a divisão da sociedade em diferentes classes e categorias e também as condições econômicas, políticas e sociais em que as empresas estão inseridas. Não dão importância à organização formal e exageram ao acreditar que fatores psicológicos são suficientes para aumentar a produtividade no trabalho.

## Teoria Estruturalista

A teoria estruturalista surgiu em função das lacunas deixadas pela administração científica e pela abordagem de relações humanas. Para os estudiosos da teoria estruturalista, a administração científica visava cegamente à eficiência e possuía uma visão mecanicista do trabalho. O operário era visto como parte integrante da máquina, em uma estrutura rígida e formal.

Já os estudiosos das relações humanas, mais ligados às ciências sociais, davam ênfase ao aspecto psicológico e social, valorizando as relações informais e a questão da liderança. Tinham uma visão um pouco utópica a respeito do ser humano. Assim, as duas abordagens apresentavam lacunas, pois enxergavam somente partes de um todo complexo chamado organização. Era necessário, então, aprimorar os conceitos criados pelos antecessores, visto que não estavam totalmente errados, mas incompletos.

É importante destacar a influência que os autores estruturalistas receberam de Weber (1947), o sociólogo alemão que estudou extensivamente o sistema social burocrático. Para Weber, administração e burocracia eram equivalentes. Enfocando os aspectos institucionais da administração e tomando por base princípios da sociologia, da ciência política e do direito, produziu trabalhos acadêmicos que, ainda hoje, inspiram sociólogos, economistas, políticos e administradores.

O termo burocracia é freqüentemente usado para descrever e criticar qualquer situação marcada pela rígida aplicação de regras e procedimentos, resultando em operações lentas, sigilo exagerado, superposição de esforços, entre outros aspectos. Preocupado com as relações de autoridade, Weber desenvolveu a teoria da burocracia. Desde esse instante, o conceito de burocracia não se refere nem ao bom nem ao mau desempenho, mas a certas características da estrutura organizacional.

Na verdade, uma administração burocrática é determinada pelo respeito ao princípio da hierarquia, pelo conhecimento técnico, pela competência profissional e pelo estabelecimento e fiel cumprimento de um conjunto de normas. Pode-se afirmar que todas as empresas são burocracias, funcionando bem ou não. Weber considerou, ao longo dos anos, a burocracia como a forma organizacional predominante em diferentes atividades industriais, governamentais, comerciais, entre outras. Os conceitos básicos da burocracia incluem:

- **divisão do trabalho:** o trabalho deve ser bem dividido em tarefas simples, rotineiras, para possibilitar o controle;
- **hierarquia de autoridade:** cargos ou posições são organizados em uma hierarquia, existindo claramente relações de mando e obediência;
- **seleção formal:** todos os membros organizacionais devem ser selecionados com base nas qualificações técnicas demonstradas por treinamento, educação e exames;
- **regras formais:** para assegurar a uniformidade de procedimentos e regular as ações dos empregados, administradores devem depender de regras estabelecidas previamente;

- **impessoalidade:** regras e controles são aplicados de maneira uniforme e impessoal, evitando envolvimento com as preferências pessoais dos empregados;
- **orientação de carreira:** administradores são “funcionários profissionais”, e não proprietários das unidades que administram. Eles trabalham por salários e seguem as suas carreiras na organização.

Embora o modelo burocrático apresentasse grande avanço, especialmente em relação aos desenvolvidos até então, ainda não era um modelo ideal. Para os autores estruturalistas, o modelo proposto por Weber era muito rígido e extremamente formal, impedindo que a organização se adaptasse às mudanças cada vez mais constantes. Pode-se dizer que a teoria estruturalista surgiu para complementar as abordagens anteriores, tendo como apoio o modelo burocrático.

A idéia de sinergia, isto é, de que todo trabalho tem mais valor do que a soma de suas partes isoladas, é um dos pressupostos básicos do estruturalismo. Para essa teoria, a organização é um todo complexo e organizado, e somente funciona quando há interdependência entre suas partes. A simples execução de funções de maneira estanque, isolada do todo, não caracteriza o estruturalismo. Ele se caracteriza pela total interdependência, na qual a modificação de um dos elementos na estrutura da organização gera alterações no seu conjunto.

Os estruturalistas procuraram estudar as empresas e seus múltiplos departamentos, e também a sociedade com suas variadas organizações. Assim, para eles, se a sociedade é composta de organizações, é também composta por “homens organizacionais”. Estes desempenham diferentes papéis em empresas públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos.

Estudiosos estruturalistas concentram suas preocupações na questão da centralização *versus* descentralização. Geralmente, os autores dedicam um ou mais capítulos de suas obras a esse tema, salientando as suas vantagens e desvantagens. A centralização ocorre quando a autoridade é retida e circunscrita ao executivo máximo da organização. A descentralização leva a uma autoridade delegada aos níveis de supervisão, situados nas camadas hierárquicas inferiores. Chiavenato (1993) relaciona as vantagens e as desvantagens de cada caso, como apresentado na Tabela 1.2.

### 1.3.1 Características do “Homem Organizacional”

Do ponto de vista de cada abordagem da administração, primeiro surgiu a definição de “homem econômico”, depois a de “homem social” e, para o estruturalismo, o “homem organizacional”. Essa denominação decorre do fato de o homem participar de várias organizações ao longo de sua vida e estas, em geral, têm normas e princípios a serem respeitados. De início, existe uma

TABELA 1.2 Vantagens e desvantagens da centralização

Centralização	
Vantagens	Desvantagens
As decisões são tomadas por administradores que possuem uma visão global da empresa.	As decisões são tomadas por administradores que estão distanciados dos fatos.
Tomadores de decisão situados no topo são geralmente mais bem treinados do que os que estão nos níveis mais baixos.	Tomadores de decisão situados no topo raramente têm contato com as pessoas e situações envolvidas.
As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais.	Administradores nos níveis inferiores estão distanciados dos objetivos globais.
Elimina esforços duplicados e reduz custos operacionais com a descentralização.	As linhas de comunicação mais distanciadas provocam demoras e maior custo operacional.
Certas funções – como compras – promovem maior especialização e aumento de habilidades com a centralização.	Pelo envolvimento de muitas pessoas cresce a possibilidade de distorções e erros pessoais no processo.
Descentralização	
Vantagens	Desvantagens
Os chefes ficam mais próximos do ponto em que devem tomar as decisões. A descentralização administrativa corta atrasos nas decisões causadas pelas consultas à matriz ou aos supervisores distantes. As pessoas que vivem os problemas são as mais indicadas para resolvê-los no local, economizando tempo e dinheiro.	A descentralização provoca perda de uniformidade nas decisões. Porém, reuniões de “coordenação” entre os escritórios centrais e o pessoal regional que desempenha a mesma função podem reduzir tal problema.
Permite aumentar a eficiência, aproveitando melhor o tempo e a aptidão dos funcionários, evitando que fujam à responsabilidade, por ser mais fácil recorrer à matriz ou ao chefe.	Geralmente, os maiores especialistas estão concentrados nos escritórios centrais. Com a descentralização, a tendência é pensar que já não se necessita da assessoria da matriz.
Permite melhorar a qualidade das decisões à medida que seu volume e sua complexidade se reduzem, aliviando os chefes principais do excesso de trabalho decisório. Os altos funcionários podem concentrar-se nas decisões de maior importância, deixando as menores decisões para os níveis mais baixos.	
A quantidade de atividades do pessoal dos escritórios centrais e os gastos respectivos podem ser reduzidos. Além disso, ganha-se tempo: toma-se na hora uma decisão que levaria vários dias para ser comunicada.	

FONTE: Chiavenato (1993).

organização chamada família, depois o homem faz parte de uma instituição religiosa, frequenta uma escola, é sócio de um clube, trabalha em uma empresa, e assim por diante. De acordo com Whyte Jr. (1956), as principais características do “homem organizacional” são:

- **flexibilidade:** o profissional deve ser flexível para adaptar-se aos diferentes papéis desempenhados na empresa, principalmente estar preparado para novas relações e possíveis desligamentos. Deve acompanhar as mudanças que ocorrem na sociedade e não simplesmente as relacionadas ao trabalho;
- **tolerância às frustrações:** o profissional deve encontrar o equilíbrio ideal entre os conflitos de interesses (necessidades da empresa *versus* individuais), para não se abalar com desgastes emocionais, muitas vezes em função da rigidez e da formalidade da organização;
- **capacidade de adiar recompensas:** em detrimento das preferências e vocações pessoais por outros tipos de atividades, ser capaz de desempenhar, de forma eficaz, as funções que lhes são atribuídas;
- **permanente desejo de realização:** buscar a conformidade e a cooperação com as normas que controlam e asseguram o acesso às posições superiores da carreira dentro da organização.

A teoria estruturalista analisa as empresas como sistemas abertos em constante interação com seu meio ambiente. Essa visão auxilia o entendimento de certas situações até então não compreendidas, pois o que ocorre dentro da empresa é, muitas vezes, o reflexo de fenômenos externos. A administração procurava solucionar os problemas a partir de efeitos encontrados na organização, e não na busca das verdadeiras causas do problema.

Na visão dos estruturalistas, existe uma abordagem múltipla, isto é, uma análise das variáveis internas e também das variáveis externas que influenciam a organização. A ênfase é dada à estrutura organizacional e ao ambiente. Procura-se estudar a organização formal e informal e levam-se em consideração as sanções e os incentivos materiais e sociais no comportamento das pessoas. Percebe-se, portanto, que há uma tentativa de alcançar um modelo mais completo e não unilateral, como pregavam as abordagens da administração científica e de relações humanas.

Análises estruturalistas abrangem todo tipo de organização, e concentram-se em seus níveis hierárquicos e suas relações com o ambiente externo. Esse é outro diferencial dessa teoria, pois as primeiras concentravam esforços nos modelos industriais, nas fábricas. Já a teoria estruturalista busca analisar diferentes estruturas organizacionais, pequenas, médias e grandes; públicas e



privadas; industriais, comerciais e prestadoras de serviços; além de organizações militares, religiosas, filantrópicas, prisões e sindicatos.

Defensor da visão estruturalista, Etzioni (1967) em seu livro *Organizações complexas*, classifica as organizações em especializadas, não-especializadas e de serviços. Também, de acordo com essa abordagem, Selznick (1957) estuda as adaptações das organizações e de sua estrutura formal ao ambiente em que atuam; Thompson (1967) estuda os aspectos sociológicos que determinam a estrutura do comportamento; e a interação entre diferentes grupos é pesquisada por Blau e Scott (1970), entre muitos outros autores.

## 1.4 Teoria Comportamental

A teoria comportamental é o aprofundamento dos estudos das relações humanas. Para alguns, ela representa a aplicação da psicologia organizacional à administração. Desenvolveu-se nos Estados Unidos, como as teorias anteriores, fundamentalmente em razão da grande evolução e proliferação de estudos psicossociológicos realizados no período da Segunda Guerra.

Os cientistas do comportamento se esforçaram para colocar os elementos humanos de volta às organizações – aspecto que os teóricos clássicos haviam minimizado. Os estudiosos comportamentais, talvez mais bem representados por Elton Mayo, enfatizaram os aspectos psicológicos e sociais da organização, em vez de os aspectos técnicos e econômicos. Eles desenvolveram muitos conceitos sobre o comportamento humano nas organizações, os quais incluem:

- o indivíduo é motivado pelos incentivos econômicos, e também por diversos fatores psicológicos e sociais;
- os grupos informais de trabalho têm importante papel na determinação das atitudes e do desempenho dos trabalhadores;
- padrões de liderança democrática, em vez de autoritária, devem ser enfatizados;
- satisfação adicional dos trabalhadores levará a maior produtividade;
- comunicação efetiva é essencial para a participação dos trabalhadores nos processos decisórios e nas funções gerenciais;
- a administração requer habilidades sociais efetivas, como também técnicas.

Para os estudiosos do conhecimento humano, motivação não é um simples conceito. Os psicólogos dizem que uma das tarefas mais difíceis é descrever o estímulo que leva a determinado comportamento, a motivação, de qualquer organismo; mesmo o estímulo mais simples é, até o momento,

parcialmente compreendido. Skinner (1971) menciona que um indivíduo é uma “caixa-preta” na qual os processos de pensamento e sentimento são desconhecidos; o comportamento ocorre e é dirigido, amplificado e sustentado por efeitos condicionantes das coações.

Apesar das dificuldades envolvidas, pesquisadores têm procurado explicar por que as pessoas pensam e se comportam de determinada maneira e o que os administradores devem fazer para encorajar aqueles comportamentos mais apropriados àquele contexto. Muitos têm examinado estados internos e processos individuais – necessidades, valores e expectativas. A idéia-chave é compreender o que uma pessoa sente e pensa para prever como ela atuará em dada situação.

Seguidores de Mayo, como McGregor (1973), Herzberg (1959) e Maslow (1954), desenvolveram algumas das mais reconhecidas teorias sobre motivação e comportamento humano no trabalho. Essas teorias são um importante instrumento de trabalho para o administrador de empresas e algumas delas são apresentadas a seguir.

### 1.4.1 Teoria das Necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades foi desenvolvida por Maslow e sugere que os seres humanos possuem cinco necessidades relativamente distintas e independentes: fisiológicas, sociais, de segurança, de estima e, finalmente, de auto-realização. De acordo com Maslow, em média, o índice de satisfação de uma pessoa é de 85% no caso das necessidades fisiológicas, 70% nas de segurança, 50% nas sociais, 40% nas de estima e 10% nas de auto-realização. A Figura 1.3 reproduz a forma hierárquica de representação das necessidades humanas acrescidas das questões estéticas e cognitivas também estudadas por esse pesquisador.

A teoria estabelece que as necessidades humanas formam uma hierarquia, desde as necessidades fisiológicas até as de auto-realização. Entretanto, aquelas dos níveis mais baixos jamais são completamente satisfeitas. Elas reaparecem periodicamente e, se sua satisfação é negada durante qualquer período, o indivíduo experimenta a sensação de frustração. Um outro aspecto a ser considerado é o fato de a importância das necessidades mudar durante a vida; as básicas são dominantes no começo da vida, as demais se tornam importantes à medida que as pessoas amadurecem. Variações ocorrem também em decorrência do nível de instrução: quanto mais instruída for a pessoa, mais ela tende a buscar a auto-realização. Contrariamente, as pessoas menos instruídas procuram satisfazer apenas as suas necessidades básicas. Outro fator determinante das necessidades é a condição financeira. Existe grande diferença entre um operário e um diretor de empresa em termos de necessidades a serem satisfeitas. Muitas vezes,

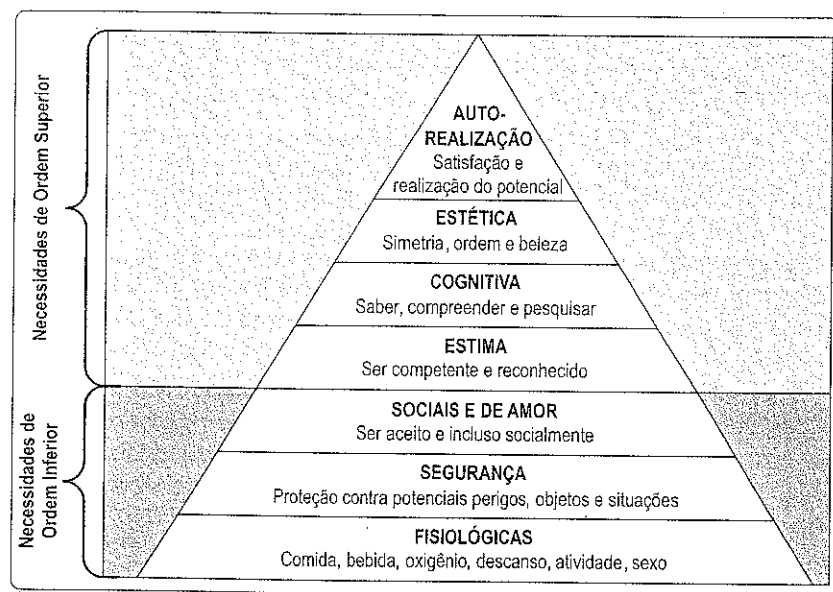


FIGURA 1.3 Hierarquia de necessidades de Maslow (1954).

um diretor pode mudar para uma empresa em que ganhe menos, buscando o reconhecimento de seu trabalho. Já no caso do operário, essa opção é mais complicada, porque, se ele ganhar menos, passará por grandes dificuldades.

Deve-se notar que a teoria de Maslow está baseada em estudos realizados com norte-americanos e que não pode ser generalizada para trabalhadores fora dos Estados Unidos. De fato, vários estudos que procuraram testar a teoria de Maslow demonstraram resultados similares, mas não seqüências hierárquicas idênticas quando aplicados a diferentes contextos culturais. A estrutura de referência de uma pessoa determinará a ordem de importância de suas necessidades e essa é, em parte, influenciada por sua cultura. Dessa maneira, pode-se dizer que as necessidades das pessoas são parcialmente condicionadas pela cultura.

As necessidades humanas identificadas por Maslow incluem aspectos universais, mas sua importância relativa e a maneira como são expressas nos comportamentos reais podem variar de uma região para outra. Embora a teoria da hierarquia das necessidades possa ser considerada uma aproximação à compreensão da motivação humana e à capacidade de prever o comportamento, existem diferenças individuais significativas que precisam ser reconhecidas em cada contexto ou situação distinta.

### 1.4.2 Teoria dos Fatores Motivacionais de Herzberg

A teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) mostra que a motivação se origina de variáveis presentes no próprio trabalho, como reconhecimento, responsabilidade, oportunidades de progresso, obtenção de resultados e variantes do próprio cargo. Esses fatores de satisfação no trabalho não causam insatisfação quando não ocorrem. A insatisfação pode ser gerada por outros elementos, como a supervisão, as condições de trabalho, o baixo salário e as relações interpessoais.

Herzberg sugeriu que todas as necessidades humanas poderiam ser classificadas em dois tipos essencialmente não-relacionadas – físicas e psicológicas. Ele argumenta que, quando as necessidades físicas são atendidas, elas induzem a um sentimento de alívio do desconforto. No entanto, o alívio do desconforto não está relacionado com o prazer e, dessa maneira, aspectos psicológicos são, para Herzberg, fatores higiênicos ou de não-satisfação. Se eles existem em grande quantidade em determinado ambiente de trabalho, evitam a insatisfação. Quando, porém, as necessidades psicológicas são atendidas, elas induzem a uma sensação de prazer e, nesse sentido, seu alcance é um fator de motivação e provocará um sentimento de satisfação.

Em essência, a teoria dos dois fatores de Herzberg sugere que os fatores higiênicos detêm somente o poder de desmotivar, enquanto os fatores motivacionais têm o poder de estimular. Fatores higiênicos estão associados ao ambiente de trabalho e correspondem às necessidades fisiológicas, de segurança e de estima de Maslow. Eles incluem fatores associados à insatisfação no trabalho, como pagamento, políticas da empresa e sua administração, segurança no trabalho, relações com os colegas e qualidade da supervisão.

Fatores motivacionais estão associados ao conteúdo do trabalho e correspondem às mais altas necessidades na hierarquia de Maslow. Eles incluem fatores relacionados a satisfação no emprego, como trabalho desafiante, responsabilidade, reconhecimento, progresso na carreira e realização pessoal. Os fatores de higiene e de motivação bem como a hierarquia de necessidades de Maslow são também considerados por vários autores especializados em motivação do trabalho, como McGregor.

### 1.4.3 Teorias X e Y de McGregor

A orientação cultural de uma sociedade reflete valores com implicações nas atitudes e nos comportamentos das pessoas. Por exemplo, pressupostos sobre a natureza humana vão do bem ao mal. A teoria X e a teoria Y de Douglas McGregor (1973) descrevem essas duas dimensões da natureza dos seres humanos e o que eles esperam de seus ambientes de trabalho:

➤ **teoria X:** considera as pessoas basicamente preguiçosas e irresponsáveis; elas não gostam de trabalho e vão evitá-lo se possível. Segundo essa teoria, as interações sociais são danosas à produtividade, uma vez que “são uma perda de tempo”. Propõe o isolamento e a pouca participação dos trabalhadores na tomada de decisão, bem como estilos de liderança mais autoritários. Ela assume que a pessoa só trabalhará quando coagida, forçada, ameaçada e sob estrita vigilância e supervisão;

➤ **teoria Y:** as pessoas são basicamente boas, responsáveis e espertas; para elas o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é natural. A teoria Y reconhece a dificuldade das relações interpessoais no ambiente de trabalho, e as variáveis comportamentais que comandam e satisfazem as aspirações dos homens. Reconhece também que o desgaste no trabalho é normal e que a pessoa deve possuir autocontrole na busca dos objetivos que estabelece.

Baseados nesses pressupostos, os adeptos da teoria X acreditam que a pessoa deve ser coagida, controlada, comandada ou ameaçada com punições para se motivar a trabalhar. Em contraste, os partidários da teoria Y consideram que as pessoas exercem autocomando e autocontrole e, dessa maneira, deve-se possibilitar maior autonomia, liberdade e responsabilidade. Essas teorias refletem oposições que não são realistas, uma vez que seres humanos não são nem completamente bons nem ruins. No entanto, conforme for a adesão a uma delas, tem-se um impacto diferente na organização e na administração de qualquer empresa.

Embora exista forte evidência de que um sistema de administração semelhante à teoria Y faz melhor uso dos recursos humanos e exalta a eficiência e eficácia do esforço organizacional, administradores, em um largo espectro de culturas, variam quanto a suas razões para adotar as pressuposições da teoria X ou Y. Em alguns países, como os Estados Unidos, administradores querem ser vistos como os responsáveis pelo processo decisório e competentes líderes profissionais, enquanto em outros, como o Japão, administradores preferem ver a si mesmos como facilitadores do processo decisório e como líderes sociais. De forma resumida, a liderança adequada em administração é culturalmente contingencial.

#### 1.4.4 Teoria da Expectância de Vroom

Criticando as teorias de motivação de Maslow e de Herzberg por serem muito dependentes do conteúdo e contexto das regras de trabalho, Vroom (1964) oferece uma abordagem alternativa para se compreender a motivação. O elemento essencial de sua teoria da expectativa é que as pessoas são motivadas

para a realização de qualquer atividade com a expectativa de que certas ações auxiliarão a alcançar resultados desejados.

Em outras palavras, a força da motivação de uma pessoa é determinada pelos valores antecipados dos resultados de suas ações, multiplicados pela probabilidade de que a ação produza os resultados desejados com alguma forma de recompensa. De maneira simples, a teoria de Vroom afirma:  $\text{poder} = \text{valência} \times \text{expectativa}$ : em que poder é a forma de motivação de uma pessoa; valência é a atratividade dos resultados; e expectativa, a possibilidade de que uma ação leve aos resultados desejados.

Como expresso na fórmula, o poder exercido dependerá da valência e da expectativa. Se uma pessoa for indiferente ou mesmo negativa sobre certo resultado (isto é, valência zero ou negativa), ela não terá motivação. Da mesma forma, ela não estará motivada para agir, a menos que a probabilidade de alcançar determinado resultado seja positiva (isto é, se a expectativa for maior que zero). A validade da teoria da expectativa depende da intensidade do controle que os trabalhadores acreditam ter sobre o resultado de seus esforços, bem como da habilidade da administração em identificar o tipo de recompensa desejada pelos empregados, elementos que variam em diferentes países e culturas.

De forma resumida, pode-se dizer que:

- a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow identifica e hierarquiza as necessidades humanas de acordo com sua importância;
- a teoria dos dois fatores de Herzberg classifica-os em fatores higiênicos e motivacionais;
- a teoria da expectativa de Vroom sugere que a força da motivação individual depende da expectativa de que sua ação produzirá um resultado desejado.

Colocadas juntas, as teorias tentam explicar quais as necessidades básicas das pessoas, quais realmente motivam e como é produzida a ação para satisfazê-las. Existe uma complexa interação entre necessidades, motivações, ações e satisfações. Motivação refere-se ao direcionamento da ação para satisfazer uma necessidade; satisfação, ao contentamento sentido quando a necessidade é atendida. Em outras palavras, motivação implica direcionamento à busca de resultados, enquanto satisfação envolve sentimentos de alegria por tê-los alcançado. Motivação e satisfação são consideradas ingredientes inseparáveis do dia-a-dia dos trabalhadores; ambas são necessárias para manter uma força de trabalho ativa e comprometida com os objetivos da organização.

## 1.5 Teoria Geral de Sistemas

Desde os anos 1950, vários autores têm desenvolvido diferentes análises sobre o que ficou conhecido como Administração por Objetivos (APO) a partir de Drucker (1954). De maneira genérica, qualquer atividade deve partir do estabelecimento dos objetivos de toda organização e de suas partes funcionais. Planos estratégicos, táticos e operacionais devem ser desenvolvidos e dada especial ênfase aos mecanismos de mensuração e controle. Deve-se implementar também um sistema de revisão e avaliação contínuo com a participação conjunta da alta direção e demais níveis hierárquicos da organização.

Essas práticas, de uma forma ou de outra, são prescritas em toda a literatura sobre a teoria dos sistemas da administração. Uma das definições de sistema pode ser: um conjunto de elementos que se inter-relacionam de forma coesa e integrada, buscando atingir determinado objetivo. Obviamente, os objetivos muitas vezes não são atingidos, daí a importância de uma perfeita integração entre as partes que compõem os diferentes sistemas.

A teoria de sistemas da administração é uma decorrência do desenvolvimento da teoria geral de sistemas do biólogo alemão Bertalanffy (1976), que iniciou um movimento intelectual visando uma ciência unificada. Segundo ele, seria possível construir modelos que tivessem aplicação em muitas áreas de estudo, podendo oferecer uma estrutura geral que vinculasse todas as disciplinas científicas, mediante uma relação lógica entre elas. Sua teoria analisa os sistemas sociais e suas relações com o ambiente.

Desse modo, a teoria geral de sistemas procura organizar as descobertas científicas em uma concepção ampla, possibilitando a integração e o relacionamento de inovações e conceitos de diferentes áreas. Alguns autores consideram-na mais uma filosofia que propriamente uma teoria. Ela fundamentalmente pensa as organizações sociais como se fossem organismos vivos existentes no meio ambiente e em constante luta pela sua sobrevivência.

### 1.5.1 Sistemas Abertos e Fechados

Bertalanffy foi um dos estudiosos que discutiu o conceito de sistemas abertos e fechados. Um sistema é considerado fechado quando seu resultado final é determinado pelo estado inicial. Se as condições iniciais ou o processo forem modificados, o resultado final será igualmente alterado. Sistemas mecânicos, como os relógios, são exemplos de sistemas fechados, uma vez que, ao se dar corda ou se colocar a bateria, ele funciona da forma prevista.

Contrariamente a estes, os sistemas abertos são todos os sistemas vivos que, trocando matéria com o ambiente, apresentam a possibilidade de aumentar, diminuir, alterar e até mesmo anular os elementos que os compõem. Um

organismo vivo não é simplesmente um conjunto de elementos separados, mas um sistema definido que possui organização e integração entre suas partes. Segundo Berrien (1968), a teoria de sistemas baseia-se em três premissas básicas:

**os sistemas existem dentro de sistemas:** no ser humano, por exemplo, as moléculas existem dentro de células; as células, no interior dos tecidos; os tecidos fazem parte dos órgãos; os órgãos compõem os organismos; e assim sucessivamente, formando um complexo chamado corpo humano. Essa organização, por sua vez, participa de outros subsistemas que formam a organização maior, a qual faz parte. A organização também é composta de vários sistemas e seus respectivos subsistemas;

**os sistemas são abertos:** estes são caracterizados por um processo de intercâmbio infinito com seu ambiente (os outros sistemas). Não há como imaginar a ausência do intercâmbio; por menor que ele seja, sempre existirá. Os sistemas tiram influências de outros sistemas em maior ou menor grau. Assim, uma empresa interage com clientes, fornecedores, concorrentes, entidades governamentais, não-governamentais, sindicais e; outros agentes externos;

**as funções de um sistema dependem de sua estrutura:** na indústria de confecções, por exemplo, as costureiras realizam suas funções e fazem parte de vários subsistemas, mas executam a atividade somente em função da existência de uma estrutura chamada fábrica, que disponibiliza todos os equipamentos necessários.

Entre as contribuições mais importantes ao estudo das organizações como um sistema, encontra-se o livro de Lawrence e Lorsch (1973), *As empresas e o ambiente*. Nesse livro, os autores enfatizam que incertezas e variações do ambiente externo à empresa repercutem fortemente em seu ambiente interno e que existe também a necessidade de grande interação entre as diferentes áreas da empresa para serem obtidos resultados. Nenhuma forma de organização é melhor que outra, mas algumas estão mais bem adaptadas às demandas de determinado ambiente.

Katz e Kahn (1970) estudam as organizações como um sistema composto de vários subsistemas, como o técnico, relacionado com a produção; o de apoio técnico, com as relações institucionais; o de manutenção, com as pessoas e com o modo como elas exercem suas funções; o subsistema de adaptação com as mudanças organizacionais; e o subsistema gerencial, que comanda os demais. A eficácia organizacional é determinada pela dinâmica e pelo equilíbrio desses subsistemas associados aos padrões de desempenho desejados.

Kast e Rosenzweig (1980) demonstram que a estruturação de um negócio a partir da abordagem sistêmica não elimina a necessidade de serem mantidas as funções básicas de planejamento, organização, direção e controle, mas

estas devem ser adaptadas à nova concepção. As funções são reestudadas e consideradas interdependentes e integradas a um sistema. Essas funções são vistas como um meio a serviço de determinada finalidade.

As organizações são abordadas como sistemas abertos, uma vez que mantêm interação dinâmica, influenciando e sendo influenciadas pelo meio ambiente (clientes, concorrentes, fornecedores, governo etc.). Elas são consideradas um sistema maior, que agrega subsistemas, existindo interdependência entre suas partes, para que sejam atingidos os resultados desejados. O comportamento das organizações é probabilístico e não determinístico, sendo regulado pela homeostase.

Homeostase é o equilíbrio interno do sistema, obtido por meio de auto-regulação e autocontrole, de acordo com as alterações ambientais. Segundo Miller (1965), esse estado é atingido se observados dois requisitos: unidirecionalidade e progresso. A unidirecionalidade existe quando a organização busca sempre os objetivos estipulados. É uma prova da eficiência da empresa, pois, ao se deparar com mudanças internas ou oriundas do ambiente externo, o sistema continua estático quanto aos fins desejados, mas é flexível o bastante para alterar os meios.

No segundo requisito (o progresso), o sistema mantém, em relação ao fim desejado, um grau de evolução que está dentro dos limites definidos como aceitáveis. O grau de expansão pode ser melhorado quando a empresa alcança seu objetivo com menor esforço ou com maior precisão, sob condições de grande variabilidade. Assim, o estado homeostático de equilíbrio é alcançado quando se consegue combinar as variáveis do ambiente interno com as do externo.

Somente pelo bom funcionamento e pela harmonia entre todos os subsistemas dentro da organização é que ela estará agindo de forma a atingir seus objetivos. Se qualquer das partes falhar, certamente comprometerá toda a organização. Um erro na aquisição de matéria-prima, em uma das etapas da produção ou na distribuição do produto, acarretará problemas nos outros subsistemas e prejuízos para a organização.

Comparativamente, pode-se pensar no corpo humano. Se qualquer órgão do corpo não responder por suas respectivas funções, o indivíduo também falhará em suas atribuições. Um problema no estômago poderá influenciar todos os outros subsistemas e também o sistema maior: o indivíduo. Portanto, sistema é um todo organizado e complexo, um conjunto ou combinação de partes que formam uma unidade. Essa unidade trabalhará corretamente apenas quando todos os subsistemas que a compõem estiverem agindo de modo coordenado.

Um sistema dentro de uma organização ou de partes dela, como a área de produção, finanças ou qualquer outra, é universalmente representado por entradas, processo, saídas e *feedback*, também chamado retroalimentação.

O objetivo desse último é comparar os resultados obtidos com os esperados. Caso o produto ou serviço final corresponda ao padrão esperado, a produção continua; entretanto, se houver diferenças na comparação, podem-se alterar as variáveis que influenciaram negativamente o produto final. A ideia de sistema pode ser mais facilmente visualizada na Figura 1.4.

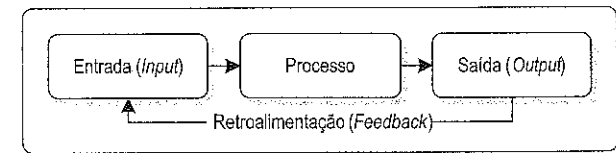


FIGURA 1.4 Representação gráfica de um sistema.

Dentro das empresas, por mais que se conheçam as entradas, o processo e a saída, não existe um sistema perfeito. Nesse sentido, o aspecto do *feedback* é fundamental para que a organização possa reavaliar e redirecionar todo processo. Entretanto, é necessária cautela para não tornar o *feedback* uma arma contra a própria empresa; é preciso perceber o que está errado no momento certo e, obviamente, tomar as decisões corretas para não ocasionar mais transtornos.

Para melhor entendimento do processo e do *feedback*, pode-se considerar a relação entre professor e aluno. As “entradas” são as informações transmitidas pelo professor, de variadas formas. O aluno assimila as informações, estuda, troca ideias com outros colegas e com o professor, e faz testes para avaliar se a “saída” (resultado da prova) corresponde ao esperado (média considerada aceitável pelo professor).

O professor corrige a prova e dá um *feedback* ao aluno, isto é, comunica o resultado da avaliação, que pode atender ou não as expectativas. Se for ruim, é necessário analisar todo o processo e descobrir onde estão os problemas. Eles podem estar na “entrada” (interação professor/aluno) ou no processamento das informações (aluno). Em linhas gerais, o professor deverá explicar melhor a matéria e o aluno deverá estudar mais; o fato é que algo deve ser mudado para que os resultados esperados sejam atingidos.

## 1.6 Teoria da Contingência

A teoria da contingência é eclética e integradora, mas, ao mesmo tempo, situacional e relativista. Suas origens remontam às pesquisas de Chandler (1976),



Burns e Stalker (1961) e Woodward (1977) sobre as organizações e seus ambientes. Essas pesquisas revelavam a insuficiência das teorias administrativas até então conhecidas para explicar os mecanismos de ajuste dinâmico e progressivo das organizações e seus ambientes.

A partir da teoria da contingência, a variável tecnológica passou a assumir importante papel na teoria administrativa. A tecnologia é uma das principais variáveis que influenciam e condicionam a estrutura organizacional e seu funcionamento. A partir de seu estudo e da sua forte influência na determinação das atividades humanas, surgiu a expressão “sistema sociotécnico” para descrever as organizações modernas. Surge uma nova concepção sobre a natureza humana, uma vez que o homem passa a ser abordado não apenas sob uma só dimensão, como nas teorias anteriores, mas de maneira multidimensional e complexa, ou seja, o “homem complexo”.

Estudiosos da teoria da contingência se preocupam com o ambiente da organização, que está sempre mudando. Mudanças na estrutura da indústria, na preferência dos consumidores, na concorrência, na tecnologia empregada, na legislação e nas normas e expectativas sociais geram uma variedade de oportunidades e ameaças. Para a teoria da contingência, o conjunto das variáveis ambientais é que molda as características organizacionais; por isso, há a preocupação com o ambiente e com a tecnologia.

Mudanças ambientais impõem a necessidade de um número maior de informações e decisões relativas à organização. A eficiência da organização em lidar com essas informações e com a tomada de decisões é que determina o seu desempenho. É necessário usar uma variedade de recursos (pessoas, materiais, dinheiro, conhecimento, entre outros) para atuar em relação às diferentes situações do ambiente.

O padrão e a forma como a empresa administra seus recursos diante das ameaças e oportunidades representa a sua estratégia. Para implementar uma estratégia, as atividades da empresa devem ser organizadas. O padrão das interações pessoais dentro da empresa e a quantidade de recursos disponíveis influenciam sua estrutura e estratégias.

O termo *contingência* significa eventualidade, dúvida, incerteza de que uma ação aconteça. Em linhas gerais, é o que postulam os contingencialistas; ou seja, não existe uma única maneira de administrar. As idéias e ações que norteiam a tomada de decisão dependem do ambiente no qual a empresa está inserida. As circunstâncias definem as medidas a serem tomadas. Em última análise, pode-se dizer que tudo é relativo, não existe um modelo perfeito, a administração não é uma receita que se possa seguir passo a passo.

A teoria ou abordagem contingencial à administração é intuitivamente lógica. Como as organizações são diferentes – em tamanho, objetivos, tempo de existência –, não existem princípios universalmente aplicáveis para todas

as situações. É relativamente fácil dizer “tudo depende”, mas dizer “depende de quê” é um pouco mais difícil. A seguir, apresentam-se quatro variáveis contingenciais mais estudadas, que procuram responder a essa questão:

**tamanho da organização:** o número de trabalhadores em uma organização é um importante fator para a determinação do que fazem os administradores. À medida que sua quantidade aumenta, o mesmo ocorre com problemas de coordenação. Por exemplo, o tipo de estrutura organizacional apropriada para uma empresa de 50 mil empregados é muito diferente daquele apropriado para uma pequena empresa com somente 50;

**tecnologia das tarefas:** para que uma organização alcance seus propósitos, ela faz uso de tecnologia, ou seja, ela se lança no processo de transformação de matérias-primas em produtos acabados, utilizando máquinas, equipamentos e técnicas já desenvolvidas. Tecnologias rotineiras requerem estruturas organizacionais, estilos de liderança e sistemas de controle diferentes daqueles requeridos por tecnologias novas ou especiais;

**incerteza ambiental:** o grau de incerteza causado por mudanças políticas, tecnológicas, socioculturais e econômicas influencia o processo administrativo. O que funciona melhor em um ambiente estável e previsível pode ser totalmente impróprio em um ambiente de mudanças rápidas e imprevisíveis;

**diferenças individuais:** as pessoas diferem quanto ao desejo de crescimento, à autonomia, à tolerância, à ambigüidade e às expectativas. Essas e outras diferenças individuais são particularmente importantes quando os administradores escolhem técnicas de motivação, estilos de liderança e diferentes abordagens de administração para orientar o seu trabalho.

Ao aplicar a teoria, a prática administrativa requer que os administradores considerem a realidade da situação. Não é tarefa da teoria ou da ciência prescrever o que deveria ser feito em cada situação. A ciência e a teoria da administração não têm um modelo que possa ser implementado da mesma maneira em todas as empresas. Não se pode comparar uma padaria em uma pequena cidade do interior com uma multinacional. As situações são totalmente diferentes. A aplicação de modelos iguais nas duas empresas jamais será possível, caso não sejam consideradas as duas realidades. Tanto a situação das empresas como também dos diferentes ambientes nos quais elas estão inseridas exigem modelos próprios de gerenciamento.

Os fatores ambientais externos, como concorrentes, fornecedores, consumidores, tecnologia, governo, condições legais, culturais, econômicas e políticas, determinam quais estratégias devem ser utilizadas pelas empresas.

estratégias, por sua vez, são formuladas a partir de recursos disponíveis nas respectivas estruturas organizacionais. Essa concepção fortalece o conceito de empresa como um sistema aberto que influencia e é influenciado pelo ambiente.

## 1.7.2 Cultura Organizacional

As teorias da administração são elaboradas tendo como foco central as pessoas e seu ambiente de trabalho. Todas as pessoas possuem uma personalidade composta por um conjunto de traços relativamente permanentes e estáveis. Quando se descreve alguém como cordial, inovador, tenso ou conservador, descrevem-se traços de personalidade. As organizações também têm uma personalidade que os estudiosos chamam cultura. Mas o que significa exatamente cultura organizacional?

Cultura organizacional é a expressão utilizada para designar um sistema de significados compartilhados. Assim como as tribos indígenas possuem regras e tabus que ditam a forma como os seus membros devem atuar entre si e com os estranhos, as empresas têm culturas que influenciam o comportamento de seus membros. Em cada organização, existem sistemas de valores, símbolos, rituais, mitos e práticas que se desenvolveram ao longo do tempo. Esses valores compartilhados determinam, em grande parte, como os empregados vêem o mundo e orientam sua conduta no trabalho.

A definição de cultura tem muitas implicações. As pessoas percebem a cultura da organização com base no que vêem ou ouvem dentro dela. Apesar de trabalharem em diferentes lugares ou níveis hierárquicos, os empregados descrevem a organização de maneira similar. Esse é o aspecto do compartilhamento da cultura. Em segundo lugar, cultura organizacional é uma expressão que se refere a como os membros percebem a organização e não como a avaliam, se gostam ou não dela. Apesar de não existirem métodos para se avaliar a cultura organizacional, segundo Hofstede (1984), ela pode ser analisada de acordo com as seguintes características:

- ▮ **identidade do trabalhador:** grau de identificação dos empregados com toda a organização, e não com o seu tipo de trabalho ou sua especialidade profissional;
- ▮ **foco em sistemas abertos:** grau de monitoramento e resposta da organização a mudança no ambiente externo;
- ▮ **orientação meios-fins:** direcionamento da administração, se enfatiza resultados em detrimento de técnicas e processos utilizados para alcançá-los;

- ▮ **tolerância a riscos:** se os funcionários são incentivados a ser agressivos, inovadores e propensos ao risco;
- ▮ **critérios de recompensa:** se aumentos salariais e promoções são distribuídos por desempenho em contraste com antiguidade, favoritismo ou outros fatores não estritamente ligados ao mérito;
- ▮ **controle:** se regras, regulamentos e supervisão direta são usados para inspecionar e controlar o comportamento dos empregados;
- ▮ **integração das unidades:** grau em que as unidades da organização são estimuladas a operar de maneira coordenada e interdependente;
- ▮ **foco nas pessoas:** grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados nas pessoas da organização;
- ▮ **ênfase no grupo:** se as atividades de trabalho são organizadas em grupos ou individualizadas.

Essas características são relativamente estáveis ao longo do tempo. Assim como a personalidade de uma pessoa é constante, a cultura de uma organização também o é. Ela geralmente reflete a visão ou a missão dos fundadores da empresa e projetam uma imagem do que a organização deve ser. O tamanho relativamente pequeno da maior parte das novas organizações colabora para a implementação dos valores dos fundadores. A cultura organizacional resulta, então, da interação entre as visões e os pressupostos dos pioneiros e o que os primeiros colaboradores aprenderam depois que começaram a trabalhar na organização.

Apesar de todas as organizações terem culturas, nem todas causam o mesmo impacto nos empregados. Culturas fortes – nas quais os valores principais são fortemente respeitados e amplamente compartilhados – têm maior influência que as fracas. Quanto mais os trabalhadores aceitam os valores da organização e maior o seu comprometimento com estes, mais forte torna-se a sua cultura. Outros fatores que influenciam são o tamanho da organização, o seu tempo de existência, a rotatividade de funcionários e suas expectativas de expansão.

Nos casos de culturas organizacionais fracas, elas têm menor possibilidade de influenciar o comportamento dos trabalhadores. Na maior parte das organizações, de cultura moderada ou forte, existe concordância sobre o que é importante, na determinação do comportamento dos empregados e sobre o que é necessário fazer para seguir adiante. O mesmo não ocorre nas empresas de cultura fraca.

Com relação à função controle, a cultura estabelece se os colaboradores são independentes em relação às suas próprias atividades ou se um controle

externo deve ser imposto. Determina quais critérios devem ser enfatizados na avaliação do desempenho dos empregados e quais são as recompensas e punições em relação ao comportamento destes nas empresas. A cultura da empresa condiciona e é condicionada por todas as decisões tomadas e pelas atividades implementadas pelo seu corpo de funcionários.

A cultura influencia o grau de autonomia que pode ser alocado aos empregados e se esta deve ser exercida de forma individual ou em grupo. Influencia também o grau de integração entre diferentes áreas funcionais da organização e vários aspectos relacionados à liderança. Cultura evidencia o nível de preocupação demonstrado pelos administradores com a satisfação dos funcionários no trabalho. Ela regula os diferentes estilos de liderança e processos decisórios que visam eliminar discordâncias e desenvolver estilos peculiares de administração e controle.

## 1.8 O Processo Decisório

O processo decisório envolve inúmeros aspectos que contribuem para a escolha das melhores alternativas e cursos de ações organizacionais. Os profissionais responsáveis pelas decisões devem buscar informações, refletir sobre os problemas e propor soluções. As decisões devem ser tomadas por profissionais tecnicamente preparados e conscientes das condições ambientais, dos recursos disponíveis e dos objetivos a serem alcançados.

Para uma organização se estabelecer no mercado e obter sucesso, ela deve ter posturas, comportamentos e valores que lhe garantam a existência em meio às oportunidades e às adversidades. Agora, quais posturas, comportamentos e valores são importantes para a empresa? Todos os que se relacionam de alguma forma com a organização, fazem escolhas, tomam decisões. O impacto de suas escolhas se refletirá por toda a empresa, pessoas, recursos, fornecedores, imagem etc.

Visando à minimização de impactos negativos e aproveitar amplamente os benefícios da boa decisão deve-se, cuidadosamente, estudar o processo decisório. Mas, o que é o processo decisório? Simon (1970) explica que a administração como arte de “conseguir fazer as coisas” tem especial ligação com a problemática da escolha que conduzirá à ação. Para ele, “esta maneira de conceber administração faz que se dê maior destaque ao que é realmente ação, isto é, à determinação do que se deve fazer”. Ou seja, administrar é estar continuamente decidindo.

Para Chiavenato (1993), processo decisório é a sequência de etapas que formam uma decisão e Maximiano (2000) amplia esse conceito considerando que as decisões são escolhas que as pessoas fazem quando enfrentam

problemas e querem aproveitar oportunidades. Para ele, um problema é uma situação que provoca frustração, irritação, interesse ou desafio; e uma oportunidade que pode ser vista como uma forma ou situação que desperta interesse e sensações de desafio devido à expectativa de recompensa. Nota-se que o indivíduo tem toda a estrutura psicológica envolvida na percepção e comportamento ante à situação do problema ou oportunidade.

Cada um desses autores percebe de forma diferente o processo decisório e nenhum deles está errado em seus pontos de vista. Na tentativa de reunir todas essas idiosincrasias em um único conceito, pode-se definir processo decisório como a sequência ordenada de ações, estabelecida pelo decisor, com o escopo de dirimir um estado de incerteza ou intranquilidade psíquica, provocada por uma situação de oportunidade ou de adversidade, acerca de um determinado assunto.

### 1.8.1 Fases do Processo Decisório

Simon (1970), sem dúvida, é o teórico que mais influenciou a comunidade científica sobre as fases do processo decisório. Sua obra foi considerada tão importante que foi agraciado com o Prêmio Nobel de Economia em 1978 por sua “teoria da racionalidade limitada”. Sua teoria identifica as três fases básicas desse processo que consiste em descobrir as ocasiões em que devem ser tomadas as decisões (coleta de informações), identificar os possíveis cursos de ação (estruturação) e decidir entre um deles (escolha), sendo as ações constantemente revista pelo *feedback*. Para Simon, o processo de tomada de decisão é composto pelas seguintes etapas:

- **coleta de informações:** fase em que ocorre a sondagem do ambiente para que se possa identificar os problemas e as oportunidades (coleta de informações e diagnósticos);
- **estruturação:** fase em que ocorre a criação, desenvolvimento e análise dos possíveis cursos de ação. O decisor formula o problema e analisa as alternativas;
- **escolha:** fase em que ocorre a escolha da alternativa ou curso de ação. Nesta e nas demais fases podem ocorrer situações em que se tenha de voltar às fases anteriores com novos dados e informações que caracterizam o *feedback*.

Segundo Freitas e Kladis (1995), além das três fases e do constante *feedback*, existem as fases de implantação, em que a alternativa escolhida é implantada, a fase de monitoração na qual é feito o acompanhamento da nova situação alterada pela implantação da alternativa e, finalmente, a fase de

revisão, em que a alternativa implantada é readaptada, procurando melhor se adequar, para atender às expectativas. A Figura 1.5 ilustra as fases do processo decisório de Simon acrescido das observações feitas por Freitas e Kladis.

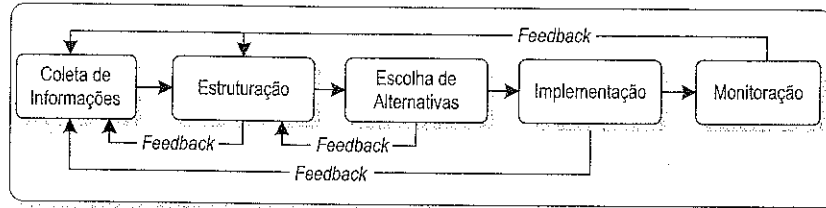


FIGURA 1.5 O processo decisório segundo Simon (1970) e Freitas e Kladis (1995).

As representações gráficas muitas vezes simplificam os sempre complexos processos de tomada de decisão. É também difícil de sistematizar a grande quantidade de trabalhos científicos que se preocupam com esse tema. As situações e contextos são variados e nem sempre é possível retratar múltiplas situações de forma clara e analiticamente consistente com as idéias deste ou daquele autor. Mais importante que respeitar as idéias dos autores que se debruçaram sobre o assunto é, de forma esquemática, representar o processo de tomada de decisão e acompanhamento de sua implementação. A Figura 1.6 e a descrição a seguir procuram resumir esse processo.

A fase ① mostra o momento em que o gestor ou a organização na busca de seus objetivos se deparam com três tipos de situações: oportunidade, problema ou crise. As oportunidades são situações que se encontram no ambiente e são propícias ao gestor e/ou à organização, muitas vezes causadas pelo descuido de outras empresas ou mesmo mudanças nas regras do jogo, como uma nova lei. Os problemas também estão no ambiente e, para resolvê-los, o gestor deve se utilizar da criatividade, pois eles podem ser aproveitados de alguma forma pela organização, tendo em conta que poderão reduzir custos em algum ponto, ou aperfeiçoar processos outrora antiquados. As crises, por sua vez, são situações inesperadas e de causas não facilmente identificáveis.

Nas organizações, os que tomam decisões sempre procuram conhecer determinada situação, ou se aperceberam dela antes mesmo que ela tenha algum efeito prático. A partir desse momento entra-se na fase ②, em que o decisor fará a escolha da maneira, modos e técnicas explicitados na sequência desse item. Delega-se, então, a atividade a ser executada ou o próprio tomador da decisão à execução. É o que vemos na fase ③. Na fase ④, a escolha e a ação decorrentes dessa tomada de decisão de alguma forma influenciará, positiva

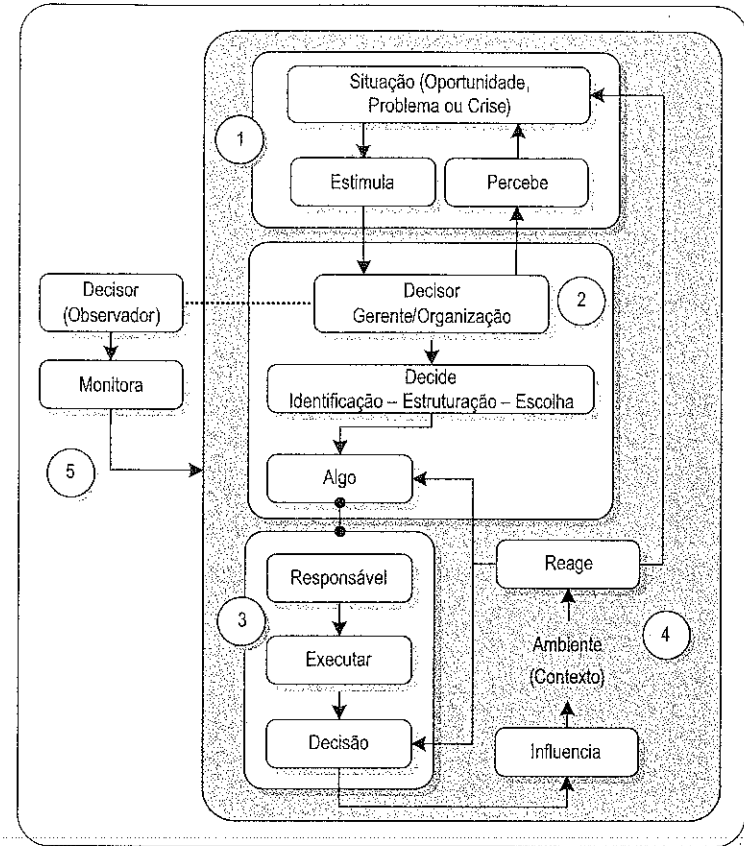


FIGURA 1.6 Síntese do processo decisório.

ou negativamente, o ambiente, interno e/ou externo, da organização. Este, por sua vez reagirá à ação ou às idéias contidas na decisão.

A reação do ambiente à situação existente (ver fase ①) que gera os problemas e oportunidades para a empresa não pode ser ignorada. Essa reação pode ser o começo de uma relação de entropia ou homeostase. Homeostase consiste em um conjunto de elementos auto-reguladores de um sistema aberto que permite manter o estado de equilíbrio do meio ambiente e entropia e sua variação negativa é a tendência que os sistemas têm para o desgaste, para a desintegração, para o afrouxamento dos padrões e para um aumento da aleatoriedade. Os sistemas abertos precisam adquirir entropia negativa para sobreviver, os sistemas mantêm suas características internas de ordem, quando inputs são maiores que outputs no processo de transformação.

Por fim, temos a fase ⑤, em que o decisor pode perceber o processo decisório no qual ele próprio participou e pode perceber, também, os resultados do processo. Esse momento é importante para se avaliar os resultados e a interação de todas as partes envolvidas para, se for o caso, reajustá-los (*feedback*, ou monitoração). A fase ⑤ ocorre em dois momentos: no primeiro, na fase ②, onde o decisor está analisando a situação, há uma série de itens a serem considerados, tais como onde o problema surgiu, qual a sua natureza, quem poderá assumir as responsabilidades, quem está capacitado a lidar com tal situação, qual a postura que ele como decisor deve ter diante dos fatos, quais são as alternativas, quais as possíveis reações às prováveis decisões, como o ambiente está se comportando perante a situação.

O segundo momento, em que ocorre a fase ⑤, acontece após a tomada da decisão, durante a fase de monitoração de sua execução. Aqui se podem perceber elementos não vistos na hora de decidir, por exemplo, maior clareza da situação, ou uma técnica mais apropriada à natureza do problema, o que implicará novas decisões, ou pequenas adequações de percurso. As fases do processo decisório são as etapas necessárias por onde se passa para atingir o objetivo: chegar a uma decisão certa, adequada e de boa qualidade, independentemente de seu tipo.

### 1.8.2 Tipos de Decisão

Os tipos de processo decisório são identificados pelas qualidades intrínsecas, se são situações esperadas ou não, quem está apto a resolvê-las, e o que se quer da decisão. Segundo Simon (1970), as decisões podem ser classificadas entre programadas e não programadas:

- **decisões programadas:** as decisões são programadas quando identificamos rotinas. Procedimentos preestabelecidos resolvem o problema cada vez que ocorrem. As decisões programadas são baseadas em instruções simples e fáceis de ser executadas;
- **decisões não programadas:** são decisões que se apresentam inéditas, aleatórias, que nunca foram enfrentadas antes. Para resolvê-las é necessário o uso da criatividade e do senso crítico.

Maximiano (2000), além de indicar esses tipos, acrescenta: as decisões são estratégicas, administrativas, operacionais, individuais, coletivas, satisfatórias, otimizadas e maximizadas. Com relação as decisões de nível estratégico: abrangem definições gerais como objetivos e políticas e ocorrem na medida da necessidade, podendo ser irregulares, apesar da necessidade de planejamentos periódicos. As de nível administrativo ou tático são normalmente relacionadas com o controle administrativo, uma vez que as decisões

de nível estratégico são implementadas na prática por meio da delegação de autoridade e distribuição de materiais e instalações. As decisões em nível operacional são tomadas considerando-se as regras preestabelecidas. Grande parte dessas decisões é programada e os procedimentos a serem seguidos são geralmente constantes.

As decisões individuais podem ser unilaterais ou consultivas. Na primeira, o gestor toma a decisão sozinho, sem consultar ninguém; geralmente são decisões programadas. Nas consultivas, quer pela falta de informação, quer pelo grau de incerteza, ocorre a consulta a grupos ou indivíduos especializados e diretamente envolvidos no assunto. As decisões coletivas, por sua vez, também se dividem em dois grupos. Em um, o chefe trabalha com o grupo como mais um de seus membros; no outro, o grupo trabalha sozinho, sendo, porém, a participação de todos necessária para a resolução de determinado problema.

Decisões satisfatórias são aquelas em que não é tão importante o esforço intelectual, por exemplo, precisar imprimir um documento e dispor de cinco impressoras para realizar o trabalho – qualquer uma serve. As decisões otimizadas são aquelas em que, entre as várias opções, se procura a média. As decisões maximizadas são as que procuram o melhor resultado, maximizando os benefícios e minimizando os custos. Nesse tipo de decisão há intensa busca por informações que possam ser comparadas e gerar uma escolha com mais itens positivos que negativos.

### 1.8.3 Modelos e Técnicas de Tomada de Decisão

O que se passa na mente humana no momento da decisão? Essa pergunta instiga a busca e teorização de diversos modelos sobre o processo decisório, cada um visto de aspectos diferentes. No modelo de decisão racional, a ênfase é para um modelo matemático, lógico e geralmente escrito. Deve haver duas condições básicas para que ocorra a escolha:

- que todas as possibilidades de escolha sejam conhecidas;
- que todas as consequências de cada possibilidade sejam avaliadas.

A decisão conta com um decisor que é racional na busca pela maximização de resultados. Assim, todos os seus objetivos são claros e precisamente definidos. Os computadores vêm prestando grande ajuda ao processo decisório racional, facilitando contas e permitindo acesso a grandes quantidades de informação.

De acordo com o modelo de decisão intuitiva, as decisões se baseiam no conhecimento do problema, nas alternativas possíveis e nas avaliações realizadas, porém, quando esses conhecimentos estão falhos ou imprecisos



como tomar a decisão? A mente humana tem a capacidade de trazer respostas mesmo a essas dificuldades. A intuição baseia-se na percepção ou sensações que temos do ambiente e suas respostas nem sempre são lógicas ou racionais. Mas, há situações em que não se pode esperar, ou, se qualquer decisão não for tomada, será pior.

No modelo político, a decisão é tomada pelo embate das várias vontades dos envolvidos na decisão. Tem primazia quem é mais poderoso. Apesar de parecer confusa, nessa forma de decisão, cada participante tem razões coerentes naquilo que pede. Para conseguir sobreviver ao “jogo”, os decisores políticos se organizam em coalizões, usando astutamente informação, negociações, acordos e ajuda externa. E nos jogos de poder se articulam utilizando suas habilidades de influência, coalizão, conflito e artimanhas. A importância desse modelo se evidencia à medida que percebemos que um indivíduo não toma decisões sem ser influenciado por alguém ou mesmo justificando-se a alguém pela decisão tomada.

Para maior compreensão do comportamento dos indivíduos no processo de tomada de decisão, além de verificar os modelos, é importante conhecer diferentes técnicas para a tomada de decisão. Os modelos são formas de lidar com cada situação, não há que se pensar que a escolha por um exclui os outros, o que ocorre é a interação entre eles em maior ou menor grau. Além dos modelos, os tomadores de decisão devem enfrentar um problema de forma sistemática. Para isso, se utilizam de diversas técnicas que variam de acordo com a natureza da situação e a necessidade do gestor. Há três grupos nos quais essas técnicas se encaixam: a identificação e diagnóstico de problemas, a identificação e análise do problema e a resolução de problemas em grupos.

Dawson (1994) faz algumas recomendações básicas àqueles que estão se preparando para decidir. A resposta às questões propostas por ele ajudará a classificar melhor a situação e a abreviar o processo decisório. A primeira questão é se o problema é real ou imaginário. Muitas vezes se gasta tempo e energia com problemas e oportunidades que não passam de ilusões. Os boatos podem tornar a vida do executivo um caos, levando-o a preocupar-se com besteiras ou mesmo sonhar e criar expectativas com oportunidades irreais.

O segundo ponto é se o problema está relacionado ao dinheiro ou às pessoas. Às vezes, ambos os fatores estão relacionados, mas o problema é quando não se sabe distinguir um do outro. Pode-se pensar que o funcionário está traindo a empresa por ir trabalhar para a concorrência, no entanto, ele estava querendo um salário maior. Uma vez definido qual fator é preponderante, a resposta se torna óbvia. O terceiro ponto é pensar no que aconteceria se não se fizesse nada. Há situações em que não é necessária a decisão do executivo e determinada situação simplesmente passa. A sobrecarga é evitada com

essa pergunta: se não se fizer nada a situação vai piorar ou melhorar? Se não piorar, dá-se um tempo para ver se passa.

O quarto e último ponto é se o problema é peculiar ou não. Se o gestor depara com uma situação já conhecida, é fácil para ele decidir; no entanto, se está diante de uma situação nova, ele terá três possibilidades:

- ↳ alguém já passou por esse mesmo problema. Embora o gestor não tenha passado por essa situação específica, alguém já passou. A solução então é consultar um especialista;
- ↳ ninguém passou por esse problema anteriormente. Nesse caso, deve-se analisar, usando a criatividade, tudo que poderá ou não funcionar e, posteriormente, sintetizar, reunindo esses diversos fatores para encontrar uma solução;
- ↳ causas subjacentes estão exagerando o problema. Por vezes, alguns problemas são gerados por fatores secundários àquilo que se está percebendo. Dessa forma, deve o gestor analisar o contexto da situação e julgar qual é ou quais são os elementos que estão gerando os problemas.

As causas de um problema muitas vezes não estão claras e, para se chegar à identificação, localização e descrição delas, podem-se fazer as seguintes perguntas: qual é o problema, onde ocorre, quando ocorre e qual sua extensão. As causas podem ser encontradas na observação da alteração das circunstâncias normais. Esses elementos alterados são os que produzem efeitos novos e indesejados. Para encontrá-los, Maximiano (2000) apresenta algumas técnicas bastante utilizadas: princípio de Pareto, diagramas de Ishikawa (ver Capítulo 5); *brainstorming*, técnica de Delphi (ver Capítulo 3); paradigma de Rubinstein e análise de urgência e importância.

Segundo o paradigma de Rubinstein como explica Maximiano (2000), deve-se, inicialmente, fazer a seguinte pergunta ao problema identificado: como resolver essa situação? A partir daí, evidenciam-se os critérios, ou seja, aonde se quer chegar ao resolver o problema. Depois se listam os fatores que podem ser manipulados, como forma de resolver o problema, que são as variáveis. Por último, identificam-se os parâmetros, isto é, as condições que não se quer alterar. Após o levantamento das variáveis, dos parâmetros e dos critérios, formulam-se as proposições para se resolver o problema, que são evidências que mostram como se podem alcançar determinados critérios, ou resultados, ou medidas de eficácia.

A análise de urgência e importância dá ao decisor a forma de estabelecer prioridades na hora de decidir. Muitas coisas vão se acumulando, e torna-se complicado estabelecer o que decidir primeiro, ficando o decisor tentado a

decidir os problemas menos importantes, negligenciando os mais importantes. Consiste, portanto, em organizar em uma parte de uma tabela ou quadro os problemas de pouca importância e pouca urgência, em outra, os de pouca importância e muita urgência e assim sucessivamente. Dessa maneira, pode-se facilmente vislumbrar melhor as prioridades a serem atacadas. A Figura 1.7 ilustra a idéia dessa técnica.

A segunda fase do processo decisório consiste na estruturação da informação para a geração e análise de alternativas a serem selecionadas para a solução do problema. Conforme Maximiano (2000), as principais técnicas que podem ser usadas para identificar e analisar alternativas são: árvore de decisão, análise de vantagens e desvantagens e análise do campo de forças.

A árvore de decisão trata da representação gráfica das várias alternativas e dos possíveis desfechos do problema. Sua principal contribuição encontra-se na visualização dos problemas que podem ser complexos. Esse tipo de técnica pode ser usada de duas maneiras: na primeira, encontrar um caminho a seguir pelas suas vantagens. Na segunda, é estabelecida como plano a ser cumprido segundo uma rota e, de acordo com os acontecimentos, vai-se tomando as alternativas estabelecidas. As árvores não se limitam a ser bipolares em que as alternativas são estabelecidas por “sim” e “não”. Elas podem ser multipolares, surgindo três opções ou quantas forem necessárias.

A análise de vantagens e desvantagens consiste na tabulação, em duas colunas, dos prós e contras. Em seguida, vai-se eliminando os prós com os

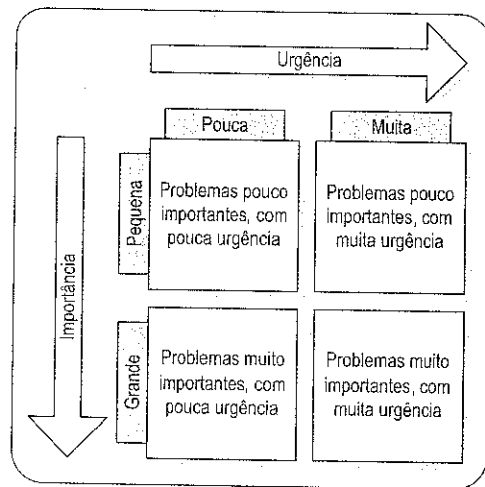


FIGURA 1.7 Prioridades segundo a urgência e a importância.

contras equivalentemente nas colunas, uma vantagem com outra desvantagem, duas com três, quantas forem até não sobrar elementos em uma das colunas. A coluna que esvaziar primeiro perde. Esse tipo de análise funciona bem quando a opção é “fazer algo” ou “não fazer”. Ela não é muito eficaz para múltiplas escolhas.

A análise do campo de força é concebida segundo a idéia de que qualquer comportamento é explicado como resultado entre duas forças. As forças resistentes inibem o comportamento e as forças propulsoras o estimulam. Essa técnica é utilizada para se prever os possíveis comportamentos na implementação de algum projeto gerando alternativas de ação. Deve-se discutir e deixar claro quais os critérios utilizados para gerar as alternativas como também sua ordem de importância na seleção de determinada decisão.

Todas essas técnicas auxiliam os administradores a tomarem decisões individualmente. De forma bastante diferenciada, as decisões em grupo apresentam características próprias. A relação entre as pessoas pode se dar de maneira amistosa ou tensa. Existe também a questão de como se organizam e de que forma são lideradas. Dawson (1994) destaca algumas vantagens das decisões em grupo:

- elas se sobrepõem aos indivíduos, porque os participantes corrigem os erros uns dos outros;
- impõem à iniciativa em relação aos problemas;
- aumentam a confiança na empresa;
- a qualidade das informações é superior, pois o grupo recusa informações erradas;
- tem-se maior quantidade de informações; e
- decisões em grupo apresentam informações mais consistentes e conclusões mais claras.

As técnicas geralmente utilizadas nas organizações para a tomada de decisões em grupo são: a técnica nominal de grupo e o “advogado do diabo”. A primeira é uma técnica que envolve a participação individual, por isso é nominal e coletiva ao mesmo tempo. As pessoas são dispostas em pequenos grupos entre cinco a dez membros, e um facilitador será eleito pelo grupo para conduzir as etapas do processo. A primeira tarefa de cada participante é anotar o problema que julgar ser mais importante em um cartão que será distribuído. Após o preenchimento, o facilitador recolherá os cartões e verificará se há duplicidade de problemas relacionando-os em ordem alfabética.

Todos os componentes do grupo deveram listar os problemas reunidos na mesma ordem para, em seguida, atribuir notas decrescentes de acordo com

a quantidade de problemas. Por exemplo, se há sete pessoas no grupo e são apresentados sete problemas, um de cada, o mais importante recebe a nota 7, o segundo mais importante, 6, e o menos importante, 1. Encerrada essa etapa, o facilitador tabulará as notas dadas por participante e as organizará em ordem crescente. Caso haja controvérsias com relação aos resultados, o grupo reavaliará a pontuação, justificando-a. Como critério de desempate pode-se utilizar o número de votantes e as notas máximas.

A segunda técnica de tomada de decisão em grupo é a utilização de um “advogado do diabo”. Por melhor que seja a equipe de trabalho, o convívio entre seus membros acaba criando rotinas e maneiras de ver e fazer as coisas de forma mecanizada e automática, dificultando, muitas vezes, a visualização de determinada situação para a tomada de decisão. Nesse caso, os membros do grupo propõem sugestões e alternativas, porém um dos participantes apresentará o papel do advogado do diabo com a finalidade de questioná-las, criticá-las, duvidando de sua viabilidade técnica e econômica. Ele não propõe novas idéias, mas busca a validação das já existentes colocando à prova seus conceitos e fundamentos. Essa técnica parte do pressuposto de que nada está bom, nada funciona, nada tem garantia de sucesso.

### 1.3.4 Dificuldades do Processo e Estilos Decisórios

Vários são os fatores que afetam a tomada da decisão individual ou em grupo. Entre os mais importantes encontram-se os relacionados à percepção humana, às competências, às habilidades e à experiência dos tomadores de decisão, à existência ou não de tempo para o estudo sistemático da situação, aos recursos disponíveis, ao comportamento ético dos envolvidos no processo, à existência de informações e alternativas de escolha, entre outros. A cultura da empresa e a cultura nacional também são duas variáveis que fortemente influenciam o processo de tomada de decisão que apresenta, em qualquer situação, grande complexidade e dificuldades.

Algumas dificuldades podem acontecer durante o processo de tomada de decisão. Quando uma resposta a um problema é bem-sucedida, todos ficam alegres e satisfeitos. Contudo, se algo dá errado, tudo pode ficar muito pior. Por essa razão, Maximiano (2000) apresenta algumas dificuldades comuns do processo de tomada de decisão:

- ↳ incapacidade de reconhecer o problema;
- ↳ interpretação diferente segundo o observador;
- ↳ decisão precipitada;
- ↳ avaliação prematura das premissas;

- ↳ excesso de confiança;
- ↳ comprometimento prematuro;
- ↳ confusão entre problemas e sintomas;
- ↳ ênfase em apenas uma solução;
- ↳ avaliação subestimada da implementação;
- ↳ incapacidade de definir prioridades;
- ↳ falta de tempo;
- ↳ falta de competência ou capacidade de decisão;
- ↳ confusão entre informações e opiniões.

Cada decisor toma suas decisões de forma diferente da do outro. Uns se prendem mais a determinados aspectos da situação que outros. Por exemplo, uns gostam de se arriscar, decidir unilateralmente, usar a intuição, ser rápidos, enquanto outros preferem estar certos sobre quase tudo. Existem diversas formas de enxergar como o decisor faz suas escolhas: utilizando sua racionalidade e emotividade, sua subjetividade e objetividade, seu consciente e inconsciente, entre outros. A utilização mais intensa de uma forma ou de outra determina o estilo de tomada de decisão da liderança e dos gerentes encarregados da busca constante da decisão mais adequada para dadas situações. Segundo Driver et al. (1990), os estilos podem ser assim definidos:

- ↳ **estilo decisivo:** usa poucas informações para chegar a uma conclusão e se decidir. Pouco planejamento e velocidade nas escolhas são características desse estilo de decisor que sempre procura coisas fáceis e preestabelecidas;
- ↳ **estilo flexível:** também utiliza poucas informações para se decidir, no entanto, as analisa criticamente, escolhendo as mais adequadas. É geralmente flexível e prefere a intuição ao planejamento;
- ↳ **estilo hierárquico:** este planeja a longo prazo, fazendo complexas análises dos dados. É detalhista, controlador, centralizador, preocupado com os métodos utilizados e os resultados esperados;
- ↳ **estilo integrativo:** assim como o estilo hierárquico, utiliza muita informação e gera o maior número de alternativas possíveis, integrando-as de várias formas para explorar as várias interpretações sobre os problemas e as situações;
- ↳ **estilo sistêmico:** é o mais difícil de ser compreendido. Combina qualidades do integrativo e do hierárquico. Gosta de executar pessoalmente as tarefas para manter a influência e controlar as informações.

## Questões para Revisão

1. "A teoria na prática é outra." Comente a afirmação popular e enumere vantagens e desvantagens do conhecimento científico, contrastado com o senso comum. Quais são os dois métodos básicos de investigação científica?
2. Como você define empresa? Quais são os principais objetivos e quem são os protagonistas?
3. Comente as principais idéias desenvolvidas por Taylor e demais estudiosos da administração científica, considerando sua aplicação em países tecnologicamente avançados e em outros pouco industrializados.
4. Contrastando processos artesanais de manufatura com a produção em série, comente em quais deles a qualidade de vida no trabalho é melhor? Considere aspectos positivos e negativos da forma escolhida.
5. Descreva algumas características do "homem econômico", do "homem social" e do "homem organizacional", procurando caracterizar as situações em que cada um deles melhor se enquadra.
6. Que estudos foram realizados por Elton Mayo na Western Electric Company e o que buscavam?
7. Quais as principais características de uma organização burocrática e quais as formas alternativas de organização?
8. Relacione as teorias comportamentais mais disseminadas na literatura gerencial.
9. Em sua opinião, o que explica a grande popularidade alcançada pelas teorias comportamentais e quais são suas idéias básicas?
10. Qual teoria comportamental influencia suas atitudes como administrador?
11. Considerando as idéias da teoria dos sistemas da administração, cite três exemplos de atividade industrial com suas entradas, processos e saídas.
12. Contraste a teoria da contingência com pelo menos duas outras grandes abordagens da administração e escolha qual delas deve orientar a atividade do administrador moderno.
13. Quais são as quatro variáveis contingenciais mais estudadas que procuram responder à questão do que depende uma organização?
14. O que é cultura organizacional e qual a importância de seu estudo para a eficácia empresarial?

15. Relacione o conjunto de características mais comuns para se analisar a cultura organizacional.
16. Relacione os autores mais importantes mencionados neste capítulo com suas respectivas teorias.
17. Em que consiste um processo decisório e quais as suas fases?
18. Quais são os tipos de decisão e quais as principais diferenças entre eles?
19. Quais são os modelos e as técnicas de tomada de decisão?
20. Quais são as dificuldades e os diferentes estilos de tomada de decisão?

## Exercícios

A seguir, são apresentados alguns exercícios para fixação do conteúdo. Além destes, no site da Editora Saraiva, o leitor terá acesso a mais questões. Acesso: <[www.saraivauni.com.br](http://www.saraivauni.com.br)>.

1. Um fato é considerado uma observação empiricamente verificada. A teoria se refere à relação entre os fatos, ou seja, aos conceitos, classificações, princípios, leis, regras, teoremas, axiomas etc., que ordenam e dão significado aos fatos. Qual dos itens a seguir não se refere ao papel da teoria?
  - A) Orienta os objetos da ciência.
  - B) Oferece um sistema de conceitos.
  - C) Resume o conhecimento.
  - D) Não prevê fatos.
  - E) Indica lacunas no conhecimento.
2. Henri Fayol (1976) teve oportunidade de aplicar 14 princípios de administração: a divisão do trabalho; a autoridade e responsabilidade; a disciplina; a unidade de comando; a unidade de direção; a subordinação do interesse particular ao interesse geral; a remuneração do pessoal; a centralização; a hierarquia; a ordem; a equidade; a estabilidade do pessoal; a iniciativa e a união do pessoal. Todos esses princípios, para Fayol, devem estar presentes em quais funções da administração?
  - A) Previsão, organização, comando, coordenação e controle.
  - B) Motivação, organização, comando, coordenação e controle.

- C) Previsão, organização, negociação, coordenação e controle.  
 D) Previsão, organização, contratação, coordenação e controle.  
 E) Nenhum dos itens anteriores.
3. O diretor de recursos humanos da Apatics realizou um curso de psicologia aplicada à administração e tomou conhecimento das várias teorias de motivação. De volta ao ambiente de trabalho pouco motivador de sua empresa, aplicou um questionário para identificar aspectos que deveriam ser implementados para a melhoria da motivação de seu pessoal. Em conversa com seu gerente, decidiram considerar as seguintes necessidades:
- I – básicas;
  - II – sociais;
  - III – de remuneração;
  - IV – de segurança;
  - V – de desenvolvimento;
  - VI – de *status*;
  - VII – de auto-realização; e
  - VIII – de reprodução da excelência.
- Quais necessidades são originárias do modelo de Maslow?
- A) I, II, V, VI e VIII.
  - B) I, III, IV, VI e VII.
  - C) II, III, IV, VI e VII.
  - D) I, II, IV, VI e VII.
  - E) II, III, V, VII e VIII.
4. As organizações vistas como sistemas psicossociais e tecnológicos com atividades estruturadas e orientadas ao cumprimento de metas, e a administração percebida como coordenação de recursos humanos e materiais visando alcançar objetivos, fazem parte de que tipo de abordagem da administração?
- A) Sistemica.
  - B) Contingencial.
  - C) Comportamental.
  - D) Estruturalista.
  - E) Cibernética.

5. Blau (1963) estudou as relações formais e informais das organizações burocráticas; Merton (1957), as disfunções da burocracia; e Burns e Stalker (1961), os sistemas orgânicos e mecânicos. Antes desses importantes trabalhos, visando estudar as origens e a expansão das organizações, Max Weber estabeleceu tipos ideais de organizações burocráticas em suas formas puras. Qual das seguintes características não foi considerada por Weber?
- A) Existe uma clara hierarquia de autoridade nas organizações.
  - B) Regras escritas governam a conduta dos empregados em todos os níveis da organização.
  - C) Os empregados são assalariados de tempo integral.
  - D) Existe uma separação entre as tarefas de um empregado dentro da organização e as da vida fora dela.
  - E) Os membros da organização possuem a propriedade dos recursos que operam.
6. Relacione os tipos humanos a seguir à abordagem administrativa que o caracteriza:
- |                         |                             |
|-------------------------|-----------------------------|
| 1. Homem funcional      | A) Administração científica |
| 2. Homem organizacional | B) Estruturalismo           |
| 3. Homem econômico      | C) Relações humanas         |
| 4. Homem psicológico    | D) Teoria dos sistemas      |
| 5. Homem complexo       | E) Teoria da contingência   |
- A) 1A; 2B; 3C; 4D; 5E.
  - B) 1D; 2B; 3A; 4C; 5E.
  - C) 1A; 2B; 3D; 4C; 5E.
  - D) 1A; 2B; 3E; 4D; 5C.
  - E) 1B; 2A; 3C; 4D; 5E.
7. O homem médio é indolente por natureza, trabalhando sempre o menos que pode; a responsabilidade desagradava-lhe, preferindo ser conduzido; é indiferente às necessidades da organização, centrando-se em si mesmo; é naturalmente avesso a mudanças, sendo ingênuo. Essas são concepções sobre a natureza do ser humano apresentadas:
- A) Na teoria Y de McGregor.



- B) Nos fatores de higiene e motivadores de Herzberg.
  - C) Na hierarquia de necessidades de Maslow.
  - D) Na teoria X de McGregor.
  - E) Na teoria de expectância de Vroom.
8. O psicólogo David McClelland (1988) acredita que as empresárias têm necessidade elevada de realização e que a satisfação dessa necessidade as impele para o empreendimento independente. Qual dos comportamentos a seguir não se enquadra no perfil empreendedor de McClelland?
- A) Pessoas que visam à realização gostam de trabalhar sozinhas, buscando situações em que são capazes de assumir a responsabilidade pela resolução de problemas.
  - B) Pessoas que visam a realizações gostam de trabalhos triviais e rotineiros, buscando situações em que precisam repetir o mesmo trabalho várias vezes.
  - C) Pessoas que visam a realização procuram especialistas como sócios, e não seus amigos.
  - D) Pessoas que visam a realizações querem algum tipo de medida concreta de desempenho.
  - E) Pessoas que visam a realização estabelecem objetivos moderados e assumem riscos calculados.
9. No início do século passado, o pagamento de salários por quantidades produzidas era predominante. As atividades eram decompostas em tarefas elementares que, uma vez repetidas com frequência e intensidade, tornavam o trabalho, além de cansativo, destituído de significado. Muitas empresas estabeleciam tempos-padrão para o desenvolvimento das operações e supervisionavam os empregados constantemente. Esse tipo de ambiente de trabalho foi o centro das atenções de que tipo de estudos da administração?
- A) Da teoria comportamental da administração.
  - B) Da abordagem humanística da organização.
  - C) Do modelo burocrático de organização.
  - D) Da teoria contingencial.
  - E) Da administração científica.

10. A tomada de decisão deve levar em consideração a natureza complexa dos negócios, resultante de ambientes organizacionais modernos que sofrem constantes transformações. Várias são as abordagens desenvolvidas pelos diferentes estudiosos da administração sobre a forma mais adequada de tomar decisões. Considerando-se o conhecimento acumulado até então, pode-se afirmar que a forma mais adequada para se decidir é:
- A) Racional: considera que todo o problema possui apenas uma causa principal e que sua resolução ocorre de forma isolada.
  - B) Racional: visa à simplicidade no tratamento das questões e reconhece que o essencial é definir os problemas com precisão, procurar soluções e implementá-las.
  - C) Política: prevê a solução negociada do problema e considera que sua causa pode ser facilmente diagnosticada por meio de coalizões de interesse.
  - D) Organizacional: diagnostica os problemas de forma seqüencial e planeja as soluções para cada caso de modo independente dos inter-relacionamentos entre os elementos organizacionais.
  - E) Organizacional: considera que os problemas são complexos e que possuem causas variadas; admite que, normalmente, muitas soluções são possíveis e que as causas e soluções estão constantemente inter-relacionadas com o restante da organização e com seu ambiente.

## Caso para Discussão<sup>1</sup>

### Caso 1.1

#### Administradores na Teoria e na Prática: a Experiência de Limeira

Antes de montar sua faculdade, um dos grandes desafios para o diretor da Faculdade de Administração e Artes de Limeira (Faal) era construir um modelo de ensino em que *aplicar os conteúdos na prática* não fosse apenas e tão-somente discurso retórico. Como divulgado em material publicitário da Faculdade,

*(...) a Faal criou o mais completo sistema de ensino vivencial, de modo que o aluno veja na prática a aplicação da teoria. Em nossos cursos não há apenas a teoria da sala de aula, mas aulas práticas e experiências vivenciadas nos laboratórios de ensino.*

O que é um laboratório para um administrador, senão uma própria organização para administrar? De certa forma, as faculdades têm no estágio ou na Empresa Júnior sua forma de operacionalizar os conceitos vistos em sala de aula. É o momento em que o aluno deve validar os conhecimentos e assimilar um pouco da rotina e prática do cotidiano de um administrador. Não satisfeita com os modelos mais comuns praticados pelas faculdades de modo geral, a Faal decidiu inovar criando a Arte Metal Ltda., empresa que está instalada dentro da faculdade e é administrada pelos alunos por meio da Faal Júnior. Cada departamento da Empresa Júnior possui um professor orientador e todos estão submetidos ao Conselho de Administração da Faal Júnior.

A existência de um Arranjo Produtivo Local (APL) de jóias folheadas em Limeira fez que a Faal, que também possui um curso de graduação em *design*, optasse por definir brindes e jóias folheadas como produtos a serem industrializados e comercializados pela Arte Metal. Para que os conceitos do curso de administração – não esquecendo sua natureza interdisciplinar – pudessem ser vivenciados na prática, todas as funções são exercidas pelos alunos. Das tarefas operacionais com a industrialização das peças até à presidência, todo trabalho é realizado pelos alunos. As aulas práticas semanais se iniciam no quarto semestre e terminam no oitavo e todos os alunos têm de passar pela empresa para receber o diploma.

Taylor, Ford e Fayol são vistos, fundamentalmente, durante a execução dos processos produtivos em que as matérias-primas se transformam em semi-jóias. Há uma diretoria industrial com gerentes em diversas áreas que

acompanha o trabalho desenvolvido, cobrando qualidade, resultados e metas. Mayo, Maslow, McGregor e Herzberg podem ser analisados na Diretoria de Recursos Humanos, que seleciona os alunos-estagiários-administradores para cada função de acordo com seu perfil, bem como elabora treinamentos e acompanha o desempenho de cada um. Weber está presente por toda a organização, que se comunica formalmente mediante Comunicações Internas (CIs), relatórios, solicitações e pareceres. Etzioni e Bertalanffy são explorados quando a falta de comunicação e visão sistêmica geram ruídos e conflitos por toda a organização. A administração japonesa é aplicada quando o departamento industrial implanta o Círculo de Controle da Qualidade (CCQ), o *kanban* e outras ferramentas e filosofias de trabalho.

Os alunos mais antigos exercem cargos de presidência, assessoria e diretoria; alunos nos períodos intermediários assumem as gerências; e os alunos em início de curso estão nas áreas operacionais. Como toda empresa, a Faal Júnior tem seus problemas de tecnologia, comunicação interna, prazos, qualidade dos produtos, cultura e clima organizacionais, vendas oscilantes, relacionamento com fornecedores e clientes, falta de recursos financeiros para investimentos, entre tantos outros. Por outro lado, até por essas mesmas razões, a Faal proporciona aos seus alunos uma realidade nova, uma oportunidade para vivenciar um pouco do complexo mundo empresarial e suas facetas. Os professores, por sua vez, têm um cenário muito apropriado para falar dos diferentes conteúdos que permeiam o curso, sobretudo das teorias da administração que serão a base dos futuros administradores.

1. Você acredita que o modelo da Faal pode ser disseminado como um exercício pedagógico que fortaleça o aprendizado?
2. É possível implementar a experiência da FAAL em sua faculdade? Quais seriam as barreiras e facilitadores para a implementação de uma experiência dessa natureza?
3. Quais outras estratégias você recomendaria em sua faculdade para aperfeiçoar a relação teoria e prática?
4. Quais outras teorias da administração você usaria para administrar uma empresa-escola?

<sup>1</sup> Além do caso apresentado a seguir, o leitor poderá encontrar outros exemplos no site da Editora Saraiva. Acesse <[www.saraivauni.com.br](http://www.saraivauni.com.br)>