# TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO **UNIDADE 4 ESCOLA MODERNA MÓDULO 3** Teoria contingencial **MÓDULO 4** Novas tendências organizacionais TRABALHO INDIVIDUAL Novos paradigmas da administração

#### **UNIDADE 4 – ESCOLA MODERNA**

#### MÓDULO 3 – TEORIA CONTIGENCIAL

#### 1 - ORIGENS

A Teoria da <u>Contingência</u> defende a ideia de que não existe uma melhor forma de se administrar e organizar uma empresa ou instituição.

A administração é apresentada como relativista, não existem modelos ou verdades absolutas aplicáveis a toda e qualquer situação.

A escolha dos modelos ou técnicas administrativas a serem adoptados (variáveis dependentes) dependerão, entre outros aspectos, das tecnologias envolvidas e do ambiente no qual está inserida a empresa (variáveis independentes).

Para a Teoria Contingencial a administração deve ser pró-activa, procurando identificar e diagnosticar as mudanças ambientais antes que surtam efeitos negativos sobre a performance da organização.

Baseado no diagnóstico, o administrador deve aprimorar ou desenvolver novos modelos e técnicas que melhor se adaptem ao ambiente, tornando-o mais eficiente e eficaz.

Contingência(s) - factores que podem ou não ocorrer, eventual, incerto.

Variáveis dependentes - são aquelas que dependem da organização para existirem e se desenvolverem.

Variáveis independentes - são aquelas que não dependem da empresa para existirem.

Proactiva - anteceder-se às mudanças.

Nesta abordagem não são apenas a estrutura, a tarefa e as pessoas que compõem e afectam as organizações, mas também a tecnologia e o ambiente.



Os princípios da Teoria Contingencial foram desenvolvidos a partir de pesquisas realizadas em indústrias, que tinham por objectivo verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes e se as mesmas seguiam os princípios administrativos da Escola Clássica, tais como: a divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, unidade de comando, dentre outros.

Da análise das pesquisas conclui-se que são as condições externas do ambiente que irão influenciar a estruturação e os processos internos de funcionamento das empresas. As contingências externas podem ser consideradas, para uma empresa, como oportunidade de crescimento e inovação ou como empecilhos ao seu equilíbrio e sobrevivência, dependendo de como essa empresa se relaciona com o ambiente externo (aberta ou fechada) e como reage a ele.

#### As pesquisas que embasaram a Teoria Contingencial:

Pesquisa	Autor
Estratégia e Estrutura Organizacional	Chandler
Organizações Mecanísticas e Orgânicas	Burns e Stalker
Contextos Ambientais	Emery e Trist
Organização e Ambiente	Lawrence e Lorsh
Organização e Tecnologia	Joan Woodward

## 2 - CONCEITOS BÁSICOS

Diferenciação: conceito desenvolvido por Lawrence e Lorsh em sua pesquisa de confrontação entre organização e ambiente. Consiste na divisão da organização em departamentos especializados responsáveis pelo desempenho de tarefas especializadas:

Departamento de Marketing e Vendas;

- Departamento Administrativo e Financeiro;
- Departamento de Produção;
- Departamento Jurídico;

Os departamentos internos da organização consistem em subsistemas que estão vinculados a diferentes ambientes. Assim, o subsistema de vendas estaria vinculado ao mercado (clientes e concorrentes); o subsistema de produção ao ambiente técnico (fornecedores de novas máquinas e equipamentos) e económico; o subsistema de pesquisa estaria vinculado ao subsistema científico e de pesquisa

Subsistema (s) - o tipo e a organização dos subsistemas que compõem a estrutura de uma empresa vão depender da composição do ambiente externo. Assim, uma empresa pode ser formada por diversos departamentos cada qual vinculado a uma parte do ambiente externo.

Subsistemas ou departamentos internos	Subsistemas ou departamentos internos	
Vendas	Vendas	
Produção	Produção	
Pesquisa e desenvolvimento	Pesquisa e desenvolvimento	
Compras	Compras	
Financeiro	Financeiro	
Recursos Humanos	Recursos Humanos	
Financeiro	Financeiro	
Jurídico	Jurídico	

Lawrence e Lorsh - são professores de Comportamento Organizacional da Universidade de Harvard - EUA., que conceituam a "organização como coordenação de diferentes actividades de contribuidores individuais para realizar transacções planejadas com o ambiente". Paul LAWRENCE e Jay LORSCH, escreveram a partir de 1964, diversos artigos científicos, que foram editados na Harvard Business Review e da Administração Science Quarterly, e posteriormente, transformou-se em livro denominado Organization and Environment" (1967), publicado pela Escola de Administração de Negócios de Harvard. O Desenvolvimento da Organização é um dos temas centrais de sua obra, Developing Organizations: diagnosis and Action (1969). Eles são pesquisadores de "ambientes industriais", que aplicaram o método comparativo nas suas pesquisas sobre a indústria de plástico. Utilizaram três indústrias que puderam comparar o grau de incerteza em três sectores ambientais: tecno-

económico, mercadológico e científico. Os autores concluíram que o índice de incerteza varia em três sectores ambientais de acordo com os três ramos escolhidos. Essa pesquisa possibilitou a Lawrence e Lorsh a elaboração da Teoria da Contingência e também enriqueceram a Organização como um Sistema.

#### Alterações no ambiente levam a modificações na estrutura:

- Modificações no mercado levam a modificações no produto que será vendido e na abordagem de vendas;
- Desenvolvimento de uma nova tecnologia leva a modificação do processo produtivo;
- Uma nova legislação contábil leva a modificações na organização da contabilidade.

Quanto menores forem as alterações no ambiente, menor será a diferenciação interna. Quanto mais estável e previsível for o ambiente, mais formal e rígida tenderá a ser a estrutura.

#### Integração:

Para Lawrence e Lorsh a integração consiste num esforço interno que tem por objectivo criar coesão e unidade entre os vários departamentos. Geralmente, ocorre pela coordenação interna.

A necessidade de integração entre os vários departamentos decorre da diferenciação existente entre eles – quanto mais diferenciados os departamentos maior terá que ser o esforço de integração.

Quanto mais fortes forem as pressões ambientais, mais complexos serão os problemas de integração e vice-versa.

Portanto, ambientes estáveis não exigem grande esforço de integração e a coordenação pode ocorrer por meio dos sistemas formais e da relação directa entre departamentos.

Conforme o ambiente vai-se tornando mais instável e turbulento, formas mais elaboradas de integração devem ser desenvolvidas, tais como:

- Desenvolvimento de subsistemas interdepartamentais com contacto directo entre funcionários Dos diversos departamentos;
- Criação de grupos interdepartamentais nos vários níveis da administração.

Quanto mais diferenciada ou especializada for uma empresa, maiores tendem a ser os conflitos internos de trabalho em equipe e maiores as dificuldades de integração para atingir os objectivos estabelecidos pela organização.

#### Grau de certeza

Conceito de Lawrence e Lorsh. O grau de certeza que uma empresa tem em relação a um ambiente consiste em sua certeza a respeito da dinâmica e do desdobramento do ambiente. Desta forma, quanto maior a certeza, maior será a previsibilidade de funcionamento do ambiente.

O grau de certeza representa mais uma capacidade a ser desenvolvida pela empresa do que uma característica do ambiente. Envolve a clareza da informação que se tem sobre o ambiente e a capacidade da empresa em visualizar as consequências e reflexos de decisões tomadas.

Quanto maior for a diferenciação de uma empresa, maior tende a ser a dificuldade de se obter alto grau de certeza, ou seja, maior a incerteza.

#### Variáveis independentes

São as variáveis que não dependem da empresa para existir. Podem ser caracterizadas como variáveis ambientais e variáveis tecnológicas externas. Exemplo:

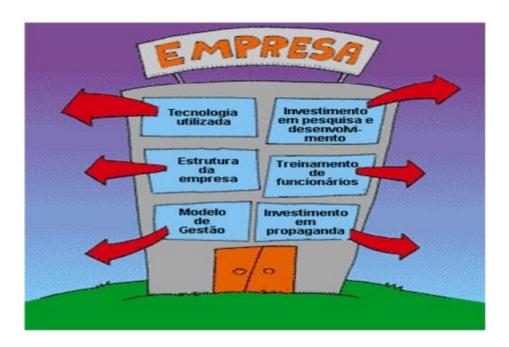
- Política económica do governo;
- Tecnologias desenvolvidas e existentes no mercado;
- Usos e costumes da comunidade onde está localizada a empresa;
- Comportamento e forma de actuação dos clientes e concorrentes;
- Regulamentação legal do funcionamento das empresas;
- Queda da bolsa de Nova York;
- Menores custos com mão-de-obra em Singapura etc.



## Variáveis dependentes

São as que dependem da organização e geralmente fazem parte do ambiente interno da empresa. Como exemplos, temos:

- Tecnologia desenvolvida e utilizada pela empresa;
- Modelos de gestão e de administração interna;
- Estruturação da empresa;
- Treinamento de funcionários;
- Investimento em pesquisa;
- Investimento em propaganda etc.



#### 3 - IMPACTO AMBIENTAL

O ambiente pode ser caracterizado como vasto e complexo, composto de múltiplas variáveis, tornando difícil para uma organização conhecê-lo em toda a sua amplitude e objectivamente. Para reduzir a incerteza que as empresas têm, em relação ao ambiente, torna-se necessário explorar e mapear o espaço relacionado ao negócio da empresa.



# Selecção e percepção ambiental

Consiste em seleccionar, para estudo e análise, a parte do ambiente que irá exercer influência sobre a empresa.

O elemento mais importante a ser considerado na análise do ambiente é a informação significativa, que deve ser percebida em toda informação existente e recebida.

A identificação e distinção das informações importantes irá depender das expectativas da empresa em relação ao ambiente, suas motivações, experiências, problemas e daquilo que a empresa considera importante em seu ambiente (a este aspecto damos o nome de percepção ambiental). Pode-se observar empresas diferentes fazendo interpretações distintas do mesmo ambiente.

O objectivo de mapear e perceber adequadamente o ambiente consiste em posicionar-se estrategicamente no espaço em questão. Quanto maior a complexidade ambiental, maior a necessidade de interpretá-lo. Como o ambiente está em constante mutação, captar informações e descodificá-las representa um mecanismo regulador importante para a adaptação da organização ao ambiente.



#### Consonância e dissonância

Quando as presunções e percepções da empresa em relação ao ambiente são confirmadas na prática, dizemos que ela está em consonância com o ambiente. Neste caso, o comportamento empresarial está de acordo com o ambiente. Por outro lado, quando a empresa não interpreta adequadamente o ambiente, dizemos que ela está em dissonância com o ambiente, ou seja, o seu comportamento está em desacordo com o ambiente.

Fronteiras ou limites e interface

a) As fronteiras ou limites são os aspectos que separam a organização do ambiente e consiste numa caracterização arbitrária para definir o que é organização e o que é ambiente. Os limites podem ser legais (o que é propriedade da empresa e o que não é), pode ser a atitude dos funcionários (quando se identificam com a empresa e se engajam no alcance dos objectivos organizacionais, individuais e sociais), entre outros.

**b)** A interface consiste na área de contacto entre uma organização e o seu ambiente. É a interface que possibilita as entradas e as saídas através dos limites ou fronteiras existentes; é o elemento de ligação entre a empresa e seus consumidores, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras.

# **Ambiente geral**

O ambiente geral é composto de variáveis múltiplas que afectam todas as organizações indistintamente.

Em geral as variáveis exercem grande impacto sobre a organização da empresa, sua administração e suas operações.

## São variáveis do ambiente geral:

- **L** Económicas
- Políticas
- **Legais**
- Tecnológicas
- Sociais
- Demográficas
- Ecológicas



**Económicas** - são decorrentes das políticas governamentais e da conjuntura mundial. Caracterizam-se como a actividade e desenvolvimento económico do País, nível de industrialização, riqueza e renda per capita, tendências inflacionárias, política fiscal, dentre outras. Tais variáveis irão interferir no volume de vendas da empresa, na sua lucratividade, nível dos preços praticados, dentre outros.

Políticas - consistem nas decisões e directrizes traçadas pelos governos federal, estadual e municipal.

Envolvem o clima político decorrente do governo, que interferem na ideologia e estabilidade institucional do País. Reflectem e exercem influência sobre as demais variáveis ambientais como a política económica, fiscal e tributária, nos índices de emprego, na saúde, educação e habitação, entre outros.

Legais - consistem na legislação tributária, trabalhista, comercial, civil, que irão nortear o que as empresas podem ou não fazer.

**Tecnológicas** - a tecnologia são o conhecimento de como fazer as coisas (invenções, métodos e processos de trabalho, técnicas administrativas e operacionais, entre outras). Quando a tecnologia é adquirida, dominada ou desenvolvida por uma empresa, ela passa a ser também uma variável interna (além de ser ambiental). Enquanto variável ambiental, a tecnologia influencia a empresa e, enquanto variável interna, ela influencia o ambiente.

**Sociais** - consistem nas tradições culturais existentes, propensão ao consumo da população, postura diante do trabalho e expectativas de realização profissional, propensão à poupança, dentre outros aspectos.

**Demográficas** - apoiam-se na taxa de natalidade, mortalidade, crescimento da população, distribuição por sexo, idade, raça, contingente populacional. Em conjunto, tais variáveis, irão determinar a dimensão do mercado consumidor para os vários bens e produtos.

**Ecológicas** - são as condições físicas e geográficas do ambiente e a forma como são utilizadas e manipuladas pelo homem.

Ambiente de tarefa e/ou domínio da empresa

O ambiente de tarefa ou ambiente operacional representa a parte do ambiente geral que mantém um contacto mais próximo, directo e imediato com a empresa. É composto por outras organizações ou pessoas que fornecem informações, insumos, matéria-prima, recursos e entradas e adquirem produtos, serviços e saídas, para que a empresa possa funcionar e operar.



**Entidades reguladoras** - composto pelo governo, sindicato, associações, responsáveis por delimitar e controlar a forma de actuação da empresa.

**Concorrentes** - composto por organizações que concorrem junto com a empresa para conquistar o mercado consumidor e para adquirir os insumos e recursos necessários às suas operações.

**Fornecedores** - de matéria-prima, insumos, recursos financeiros, mão-de-obra, informações, prestadores de serviços, responsáveis pelas entradas na empresa.

**Consumidores ou usuários** - são as empresas, pessoas ou organizações que adquirem os produtos, serviços e informações da empresa.

O ambiente de tarefa representa o domínio da empresa, é a área de dependência da empresa em relação ao meio. Conhecer o seu domínio representa uma acção estratégica para que a empresa possa aumentar a sua capacidade de influenciar e diminuir a sua dependência em relação ao ambiente.

O domínio ou poder de uma organização sobre o seu ambiente de tarefa é estabelecido pela competição e negociações entre as organizações que compõem o ambiente de tarefa.

Os componentes do ambiente de tarefa são os responsáveis pelas oportunidades ou ameaças para as operações da organização. Neste sentido, o administrador deve saber definir o seu domínio estratégico, posicionar-se estrategicamente e estabelecer as interfaces necessárias para diminuir as incertezas ambientais e aumentar as possibilidades de sucesso da organização.

# Diagrama do ambiente geral, ambiente de tarefa e organização



# Variações ambientais

Cada organização ou empresa possui necessidades específicas em relação às variáveis ambientais. O ambiente de tarefa difere de empresa para empresa.

# Essa variação pode ocorrer em termos da:

# Estrutura;

Dinâmica ambiental.

Paradigma Industrial x Paradigma Pós-Industrial			
	Paradigma Industrial (antigo capitalismo)	Paradigma Pós-Industrial (novo capitalismo)	
Organização	Estrutura mecânica	Redes de mercado	
Processo de decisão	Comando autoritário	Liderança participativa	
Valores institucionais	Alvos financeiros	Alvos múltiplos	
Foco gerencial	Gerência operacional	Gerência estratégica	
Macros sistema económico	Grande negócio centrado no lucro	Centralização no foco do negócio	
Sistema mundial	Capitalismo x Socialismo	Hibridismo de capitalismo e socialismo	

#### Adaptação de Halal,1986

Estrutura - as variações estruturais em relação ao ambiente são classificadas em:

- a) Homogéneas quando há pouca segmentação ou diferenciação no mercado, ou seja, os fornecedores, clientes, concorrentes e agências reguladoras são muito semelhantes.
- b) Heterogéneas quando há muita diferenciação no mercado, ou seja, clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras são muito diferentes entre si.

Dinâmica ambiental - as variações na dinâmica do ambiente são classificadas em:

- a) Estável quando praticamente não existem mudanças no ambiente.
- b) Instável quando ocorrem muitas mudanças no ambiente.

Princípios básicos da teoria da contingência relativos ao ambiente Lawrence e Lorsh desenvolveram princípios básicos relacionando o impacto que o ambiente externo exerce sobre a organização das empresas, como:

- a) Não existe uma única forma de se estruturar e organizar uma empresa. Deve-se procurar, constantemente, ajustar-se às condições ambientais;
- b) A organização deve ser estruturada, organizada e administrada como um sistema aberto que estabelece trocas com o ambiente;
- c) As empresas devem estruturar-se de forma que as trocas com o ambiente possam ser intensas;
- **d)** Ao estruturar e organizar uma empresa deve-se levar em consideração o tipo de tarefa e de trabalho a serem realizados;
- e) Tese da dependência: a empresa deve buscar o melhor arranjo e adequação entre ambiente, natureza do trabalho, organização e pessoal. Neste sentido, foram desenvolvidas novas abordagens referentes ao trato com o elemento humano dentro das organizações;

**f)** As organizações escolhem os seus ambientes e depois passam a ser condicionadas por eles, devendo adaptar-se constantemente para que possam sobreviver e crescer.

#### O tipo de tarefa e de trabalho

Empresas cujo ambiente é mais previsível e que portanto, possuem metas de trabalho claras e bem definidas, tendem a funcionar bem em organizações clássicas, com normas altamente formalizadas e hierarquia estabelecida.

Empresas que funcionam em ambientes turbulentos e que, portanto, possuem metas incertas e que exigem decisões amplas, funcionam melhor em organizações menos rígidas, com maior independência e participação dos funcionários nas decisões.

Novas abordagens referentes ao trato com o elemento humano.

O principal factor motivacional que as empresas devem contemplar em suas políticas de recursos humanos deve ser o desenvolvimento da competência profissional.

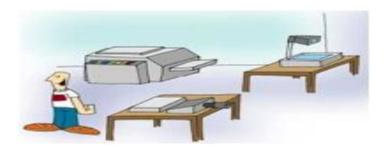
O desenvolvimento da competência profissional tende a ser mais facilmente atingido quando existe uma adequação entre os objectivos do trabalhador e da empresa.

# 4 - IMPACTO TECNOLÓGICO

A tecnologia externa caracteriza-se como uma variável independente que irá interferir nas características da organização (variáveis dependentes). Está presente em toda e qualquer actividade empresarial e organizacional, fazendo parte do quotidiano das pessoas e interferindo na sua qualidade de vida e comportamento. Tudo o que vemos à nossa volta, casas, carros, prédios, hospitais, escolas, comunicações, é fruto da tecnologia.

Em termos globais, a tecnologia pode ser definida como conhecimento humano acumulado de "como fazer as coisas e de como organizá-las no sentido de alcançar

objectivos humanos". Pode contribuir tanto para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, como desencadear efeitos colaterais indesejados.



## Conceitos básicos de tecnologia

De acordo com a conceituação de James D. Thompson, a tecnologia pode ser definida com base nos seguintes conceitos:

- a) Tecnologia incorporada ou Hardware: a tecnologia pode estar incorporada em matéria-prima ou componentes (uma placa de alumínio, além do alumínio, possui a tecnologia necessária para sua produção; um computador, além das peças que o compõe, possui também a tecnologia necessária para produzi-las). Ex.: máquinas, equipamentos e instalações usados na transformação das matérias-primas, recebidas pela empresa, em produtos ou serviços acabados ou intermediários.
- b) A tecnologia não incorporada ou Software: é encontrada nas pessoas (engenheiros, administradores, pesquisadores, especialistas, técnicos) sob forma de conhecimento existente e acumulado, intelectual ou operacional, de como executar tarefas e operações. É encontrada, também, em documentos como planos, ideias, projectos, patentes, relatórios, desenhos, know-how.

# A tecnologia pode ainda ser caracterizada como:

- a) Variável ambiental externa,
- b) Variável organizacional interna.

**Know-how** - designa todos os conhecimentos técnicos, culturais e administrativos.

#### Tipos de tecnologia

A tecnologia pode ser classificada em dois tipos:

a) Tecnologia fixa: quando a tecnologia só pode ser utilizada num tipo de produto, ou quando produz apenas um tipo de produto ou serviço. Empresas que utilizam tecnologia fixa fabricam produtos padronizados com poucas variações. O custo de modificações no processo produtivo e no produto exige grandes investimentos – Ex.: indústria automobilística, siderurgias, refinarias de petróleo.



b) Tecnologia flexível: quando pode ser utilizada para inúmeras finalidades, permitindo a produção de produtos ou serviços diferenciados. Neste caso, a tecnologia é capaz de se adaptar para fabricar novos produtos desenvolvidos com características diferentes dos produtos anteriores. Ex.: as linhas de montagem podem ser utilizadas para a fabricação de uma grande quantidade de produtos diferentes; oficinas em geral e empresas que utilizam mão-de-obra intensiva.

#### As tecnologias podem produzir:

**Produtos concretos** – fisicamente palpável como casa, geladeira, carro, roupas, artigos de utilidade doméstica e de consumo; produtos abstractos – ensino ou educação, notícia, informação, propaganda, consultoria entre outros.

O tipo de produto que possui as menores possibilidades de mudança e, portanto, de se adaptarem a novas exigências ambientais, são os produtos concretos produzidos com tecnologia fixa. Por outro lado, os produtos que possuem maior facilidade de se adaptarem a novas exigências ambientais são os produtos abstractos produzidos com tecnologia flexível.

Neste sentido, torna-se factor crítico de sucesso para o administrador, identificar o tipo de tecnologia utilizada e o tipo de produto que a sua empresa produz, no sentido de antever e se preparar para possíveis dificuldades e contingências inerentes ao negócio da empresa.

Formas de operação produtiva e tecnologia

Pode-se classificar três tipos de operações:

- a) Operação com tecnologia intensiva ou de capital intensivo: são operações que utilizam intensivamente máquinas, equipamentos, automação ou robótica, com pouca utilização de hão-de- obra. Exige grande investimento de capital.
- b) Operação com mão-de-obra intensiva: são operações que utilizam intensivamente pessoas com habilidades manuais e físicas na confecção de manufacturas e artesanato. Ex.: construção civil, linhas de montagem com operação manual, actividades artesanais.
- c) Operação com média tecnologia: são operações que utilizam conjuntamente máquinas e equipamentos com pessoas que irão operá-las.

#### Tecnologia e organização

De acordo com Joan Woodward, a tecnologia consiste em factor determinante das características de alguns aspectos organizacionais. Neste sentido, dependendo da tecnologia utilizada, uma empresa pode ter um número maior ou menor de níveis hierárquicos e de funcionários subordinados a um chefe, uma comunicação mais ou menos formalizada, entre outros aspectos.

Conclui-se que as tecnologias utilizadas por uma empresa condicionam a sua estrutura e seu modelo de administração. São meios para se obter o máximo de eficiência da

tecnologia adoptada. A análise e o conhecimento da tecnologia são fundamentais para que o administrador possa organizar a empresa de forma eficaz.

Defende ainda que a tecnologia consiste num factor determinado pelos objectivos empresariais, ou seja, pelo tipo e características do produto que se pretende produzir e pelo mercado que se pretende atender. De acordo com o produto e o mercado, o processo produtivo poderá ser mais complexo ou simplificado, com produção unitária, em grandes lote ou em massa.



**Joan Woodward** (1916 - 1971) - foi professora de sociologia industrial, na Faculdade Imperial de Ciências e Tecnologia da Universidade de Londres. Preocupou-se intensamente com a aplicação prática da Teoria da Administração e deixou uma vasta bibliografia onde os livros mais conhecidos são:

Organização Industrial; Teoria e Prática e Organização Industrial; Comportamento e Controle. Elaborou uma ampla pesquisa na região sudeste de Essex, onde havia uma industrialização relativamente moderna. Foram pesquisadas, durante 4 anos, mais de cem empresas industriais. Os trabalhos iniciados em 1953, foram publicados em 1958 e 1965. Em suas pesquisas observou a existência de uma ligação estreita entre tecnologia e estrutura social.

Woodward subdividiu três grandes grupos de sistemas produtivos que vão desde o mais complexo até o mais simples:

a) Produção artesanal ou unitária: na qual são produzidas pequenas quantidades de unidades de cada vez ou, ainda, é produzida unidade por unidade (ex.: fabricação de navios, aviões, fabricação sob medida). Características:

# Produtos diferenciados;

- Processo produtivo pouco padronizado e automatizado;
- Trabalhadores desempenham várias funções;
- Há poucos níveis de divisão do trabalho;
- Utilização de grande variedade de ferramentas e instrumentos;
- Mão-de-obra intensiva e especializada;

As formas de organização e de estruturação mais utilizadas não são a clássica e nem a burocrática.

- **b)** Produção mecanizada ou em massa: grande quantidade de um mesmo tipo de produto padronizado (ex.: electrodomésticos, confecção, montadoras de automóveis). Características:
  - Processo produtivo organizado em linhas de montagem;
  - Nível mediano e alto de divisão e padronização do trabalho;
  - Contudo, existe também a possibilidade de variação e de flexibilização dos produtos da Produção, organizada em lotes diferenciados;

As formas mais utilizadas de administração e de organização são a clássica e a burocrática.

- c) Produção automatizada ou em processo: existe um alto grau de automatização da produção e, portanto, poucos operários (ex.: siderurgia, indústria química e petroquímica). Características:
  - A tecnologia tende a ser fixa, devido ao seu alto preço;
  - O processo produtivo é padronizado e sempre o mesmo;
  - As formas de organização e de estruturação mais utilizadas não são a clássica e nem a burocrática.

Princípios básicos relativos à tecnologia

A seguir, são enumerados 6 princípios básicos relativos à tecnologia:

- Tecnologia e organização
- Tecnologia e previsibilidade
- Tecnologia e estrutura
- Tecnologia e supervisão
- Tecnologia e funções organizacionais
- Tecnologia e princípios administrativos

**Tecnologia e previsibilidade** - existem uma correlação entre a tecnologia utilizada num processo produtivo e a previsibilidade da produção. A tecnologia de produção automatizada permite alta previsibilidade de resultados da produção, já a produção unitária possui baixa previsibilidade. Quanto menor for a previsibilidade do processo produtivo maior tende a ser os níveis hierárquicos e mais complexo será o processo de tomada de decisão. As empresas automatizadas possuem um menor número de níveis hierárquicos em comparação com as empresa de produção unitária.

Tecnologia e organização - a estrutura e a organização das empresas são afectadas pelas tecnologias de produção que são empregadas.

Tecnologia e estrutura - empresas com estruturas burocratizadas, padronizadas e mecanicistas tendem a ter melhores resultados quando trabalham com tecnologia estáveis, pouco mutáveis e rotineiras (decorrente da estabilidade do mercado). As empresas que trabalham com tecnologia mutável (empresas de software), tendem a ter melhores resultados quando adoptam estruturas flexíveis e orgânicas. Em geral, a tecnologia irá influenciar na estruturação e organização de uma empresa.

Tecnologia e supervisão - existe uma correlação entre tecnologia utilizada e a supervisão, e a correspondente amplitude de controle . Entre as três formas de

produção, a que tem a menor amplitude de controle é a produção automatizada, depois vem a produção artesanal e a que tem maior amplitude de controle é a produção em massa (numa média de 40 a 50 subordinados por supervisor).

Em suas pesquisas Woodward identificou que empresas bem-sucedidas mantinham uma média de amplitude de controlo diferenciada de acordo com a tecnologia utilizada. Empresas mal sucedidas encontravam-se muito acima ou muito abaixo da média estabelecida. No geral, os princípios clássicos como formalização de deveres e responsabilidades, unidade de comando, separação clara entre linha e staff, e grande amplitude de controle, referem-se às empresas com produção em massa.

Tecnologia e funções organizacionais - a importância que as empresas dão para as funções internas variam de acordo com as tecnologias envolvidas. Assim, empresas que trabalham com alta tecnologia e com produtos complexos, valorizam funções como o desenvolvimento de projectos, pesquisa e desenvolvimento, engenharia de produto e de produção. Empresas que trabalham com produtos simples ou que não necessitam de inovações tecnológicas dão maior ênfase às áreas de marketing, vendas e produção.

**Tecnologia e princípios administrativos** - as empresas com produção artesanal e automatizada

Seguem, basicamente os mesmos princípios administrativos orgânicos, enquanto empresas de produção em massa tendem a utilizar modelos mecanicistas de administração. Amplitude de controlo - número de subordinados para cada supervisor

#### **RESUMO**

Para a Teoria da Contingência não existe uma melhor forma de se administrar e organizar uma empresa.

A escolha do modelo de administração (variável dependente) irá depender das tecnologias envolvidas e do ambiente (variáveis independentes).

A administração deve identificar as mudanças ambientais e antecipar-se aos seus efeitos desenvolvendo novos modelos e técnicas administrativas que melhor se adaptem ao ambiente.

Pesquisadores concluíram que são as condições externas do ambiente e a tecnologia empregada os factores que mais influenciam a estruturação e os processos internos de funcionamento das empresas.

#### **Conceitos Básicos:**

- Diferenciação: é a divisão da organização em departamentos especializados responsáveis pelo desempenho de tarefas especializadas. Cada departamento especializado reage à parte do ambiente com o qual interage. Modificações no ambiente levam a modificação da estrutura.
- Integração: esforço interno para criar coesão entre os vários departamentos.
  Geralmente ocorre pela coordenação interna.
- Grau de certeza: consiste na certeza que a empresa tem a respeito da dinâmica e do desdobramento do ambiente.
- Variáveis independentes: são as que não dependem da empresa para existir.
- Variáveis dependentes: são as que dependem da organização e geralmente fazem parte do ambiente interno da empresa.

O ambiente é tudo aquilo que envolve externamente a empresa, estabelecendo com a mesma trocas e intercâmbios.

As fronteiras ou limites são os aspectos que separam a organização do ambiente e consiste numa caracterização arbitrária para definir o que é organização e o que é ambiente.

A interface consiste na área de contacto entre uma organização e o seu ambiente, possibilitando as entradas e as saídas através das fronteiras existentes.

O ambiente geral é composto de variáveis múltiplas que afectam todas as organizações, indistintamente, exercendo grande impacto sobre a organização da empresa, sua administração e suas operações. As variáveis são: económicas, políticas, legais, tecnológicas, sociais, demográficas e ecológicas.

O ambiente de tarefa ou ambiente operacional representa a parte do ambiente geral que mantém um contacto mais próximo e imediato com a empresa. É composto por outras organizações ou pessoas que fornecem informações, insumos, matéria-prima, recursos e entradas e, também, adquirem produtos, serviços e saídas, para que a empresa possa funcionar e operar. São componentes do ambiente de tarefa: consumidores ou usuários, fornecedores, concorrentes, entidades reguladoras. O ambiente de tarefa representa o domínio da empresa, ou seja, a área de influência e, também, a área de dependência da empresa em relação ao meio. Este ambiente pode ocorrer em termos de estrutura e dinâmica ambiental.

## São princípios básicos da Teoria da Contingência relativos ao ambiente:

Não existe uma única melhor forma de se estruturar e organizar uma empresa;

As empresas devem procurar ajustar-se às condições ambientais e comportar-se como sistemas abertos;

Ao estruturar e organizar uma empresa deve-se levar em consideração o tipo de trabalho a ser realizado;

Tese da Dependência: a empresa deve buscar o melhor arranjo e adequação entre ambiente, natureza do trabalho, organização e pessoal;

As organizações escolhem os seus ambientes e depois passam a ser condicionadas por eles, devendo adaptar-se constantemente para poder sobreviver e crescer.

A tecnologia externa caracteriza-se como uma variável independente que irá interferir nas características da organização (variáveis dependentes). Está presente em toda e qualquer actividade empresarial e organizacional e como conhecimento humano acumulado.

A tecnologia pode ser definida com base nos conceitos de tecnologia incorporada ou Hardware e de tecnologia não incorporada ou software. A tecnologia pode ainda ser caracterizada como variável ambiental externa ou variável organizacional interna. São tipos de tecnologia: fixa e flexível.

As tecnologias podem produzir produtos concretos e produtos abstractos.

Dentre os tipos de operação produtivas de uma empresa, temos: com tecnologia intensiva ou de capital intensivo; com mão-de-obra intensiva; e com média tecnologia.

Os sistemas produtivos podem ser: de produção artesanal ou unitária, de produção mecanizada ou em massa e de produção automatizada ou em processo.

Dentre os princípios básicos relativos à tecnologia, temos: organização, previsibilidade, estrutura, supervisão, funções organizacionais e princípios administrativos.

**UNIDADE 4 – ESCOLA MODERNA** 

MÓDULO 4 – NOVAS TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

# 1 - INTRODUÇÃO

Há preocupações genéricas de se buscar formas mais eficientes e eficazes para administrar. As empresas buscam administradores capazes de obter melhores resultados com recursos cada vez mais escassos, num mercado cada vez mais competitivo e num ambiente cada vez mais turbulento. Esse é o grande desafio do administrador para o Milénio.

As Teorias Administrativas servem como instrumentos de diagnóstico e de análise de problemas organizacionais. As organizações são formadas por situações complexas, muitas vezes paradoxais. Daí a importância de se observá-las e analisá-las sob vários ângulos e referências, levando-se em consideração as diversas Teorias e Abordagens Administrativas existentes, para analisar os princípios mais adequados a serem seguidos.

## 2. CRÍTICAS AO MODELO CLÁSSICO

Com o desgaste dos modelos tradicionais de administração, surgem alguns aspectos atuais, que necessitam ser incorporados aos novos modelos de gestão e ou organização, como:

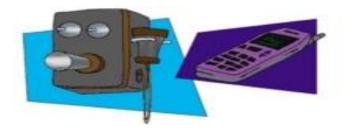
- A crise dos mercados emergentes;
- A internacionalização da economia;
- O incremento dos sistemas informatizados;
- As incongruências do modelo clássico

Modelo clássico de produção - está baseado nos princípios da Escola da Administração Científica, na Escola Clássica, e na Teoria da Burocracia. As características básicas deste modelo consistem na padronização rigorosa de tempos e movimentos, na divisão das tarefas e na separação entre planeamento e execução. O modelo permitia altos ganhos de produtividade em função da padronização e simplificação das tarefas a serem executadas. Por outro lado, facilitava também os controles já que a padronização facilitava a contagem de produtos acabados e semiacabados.

A simplicidade das tarefas facilitava o aprendizado e, desta forma, não era necessária a contratação de funcionários especializados ou de projectos específicos de treinamento e desenvolvimento, o que, aliado monotonia da rotina do trabalho, contribuía para a desmotivação dos trabalhadores. A responsabilidade pela inovação e pela criação de novas técnicas ficava a cargo do pessoal técnico e do pessoal de Organização e Métodos (O&M). Engenheiros e administradores seriam os planeadores do processo de trabalho e responsáveis pela elaboração de máquinas cada vez mais complexas, a serem operadas por trabalhadores cada vez menos qualificados. Aos operários caberia apenas executar estritamente operações planejadas.

#### A crise dos mercados emergentes

Ocorreu essencialmente porque as pessoas já haviam adquirido grande parte dos produtos industriais e não tinham interesse em comprar novamente os bens duráveis como geladeiras, televisores, carros, roupas, sapatos, etc.



O modelo clássico caracteriza-se pela produção padronizada de produtos, não permitindo grandes variações de modelos e diminuindo o interesse de compra pelos clientes que já haviam adquirido tais produtos. Só fariam novas compras, caso os novos produtos incorporassem mudanças significativas.

A rentabilidade do modelo clássico requer uma produção contínua, em larga escala, de um mesmo produto. Isto porque o custo fixo do equipamento parado é alto, inviabilizando o preço do produto. E, em larga escala, poderá obter ganhos pelos rateios dos custos fixos entre as diversas unidades produzidas. O modelo exige um mercado de massa que esteja disposto a comprar um produto padronizado.

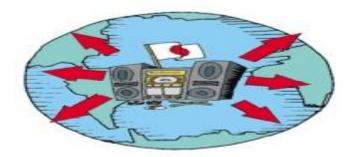
Com a queda da demanda (procura pelos bens produzidos) houve também queda na produção e o aumento nos custos fixos de produção. Os custos fixos tiveram que ser divididos entre uma quantidade menor de produtos fabricados, aumentando o custo individual e o preço final dos mesmos. Agravaram ainda mais a crise da demanda, provocando uma grande queda nas vendas.

## Internacionalização da economia

Durante a década de 1970, o Japão concebeu uma nova forma de organização empresarial e produtiva mais flexível, eficaz e eficiente. Com a globalização, os produtos japoneses passaram a ser vendidos no mundo todo a preços muito mais competitivos e com qualidade superior aos similares nacionais.

Posteriormente, surgiram os Tigres Asiáticos, que também passaram a produzir produtos similares aos produzidos em outros países, a preços também mais competitivos.

No final da década de 1980, a competitividade internacional colocou em questionamento a viabilidade do modelo clássico de produção, já que o mesmo fabricava produtos com qualidade inferior e preços superiores aos praticados por outros países, não se apresentando em condições de responder em pé de igualdade à concorrência internacional.



**Globalização** - (internacionalização da economia, da produção e dos mercados) consiste num dos principais aspectos que alteraram as condições em que vigorava o modelo clássico de produção, uma vez que possibilitou a comparação entre as diferentes condições ambientais nas quais as empresas funcionavam. Os factores fundamentais que possibilitaram o processo da globalização foram o aperfeiçoamento dos transportes, das tecnologias de comunicação e a informatização das empresas.

- **a)** Com o barateamento dos transportes tornou-se possível fabricar produtos num país e buscar pelo mercado consumidor em qualquer lugar do planeta (actualmente, o transporte de uma mercadoria aumenta, em média, de 4% a 10% o seu custo final).
- **b)** As novas tecnologias de comunicação possibilitam a comercialização entre fornecedores e clientes situados em pontos opostos do planeta.
- c) Os sistemas informatizados possibilitam que uma mesma empresa possua unidades fabris ou unidades organizacionais situadas também em locais diferentes. Neste sentido, a globalização tem modificado a ordem internacional de produção de bens e serviços e, com isso, o conceito de produto nacional. A indústria de computadores Compaq, tida como americana, usa em seus produtos, componentes vindos de vários outros países como a China, Taiwan, Cingapura, Coréia, Japão, Vietnã e, até mesmo, dos Estados Unidos. O planeamento de marketing, o gerenciamento e os projectos da Nike são feitos por 9.000 funcionários que trabalham nos EUA, contudo, a produção física do sapato é feita por 75.000 funcionários que trabalham em várias outras empresas situadas fora dos EUA.

A globalização também provocou impacto nas políticas salariais, que passaram a incorporar o aspecto da competitividade internacional. As indústrias passaram a instalar-se em países com mão-de-obra mais barata, provocando o desemprego estrutural em países onde o custo da mão-de-obra é alto ou onde a qualificação e a produtividade dos funcionários é baixa. Devemos ressaltar que, se por um lado, as

novas tecnologias de informação, o barateamento dos transportes e os avanços da informática permitiram o desenvolvimento da globalização e, com isso, arranjos estruturais que possibilitam a produção de produtos mais acessíveis com maior qualidade, por outro lado, reflecte também em incongruências sistémicas e sociais, levando desigualdade e desequilíbrio de renda, de trabalho e de qualidade de vida entre as nações menos privilegiadas e em desenvolvimento. Tal aspecto alerta para o facto de que tais países devem trabalhar no sentido de posicionar-se estrategicamente diante da nova conjuntura e ordem global.

#### Incremento dos sistemas informatizados

A introdução dos sistemas informatizados nos processos produtivos e organizacionais constitui-se no principal traço de inovação tecnológica das duas últimas décadas. Além de mudanças culturais, a informática possibilitou maior flexibilidade aos equipamentos e maquinarias, permitindo a fabricação de produtos diferenciados em virtude da facilidade de mudanças do modo operatório.

A informatização possibilitou às empresas oferecer, ao mercado consumidor, uma maior variedade de produtos, atender clientes com necessidades diferentes e, com isso, aumentar a rentabilidade empresarial.

A rentabilidade do modelo flexível de produção requer a utilização contínua dos equipamentos, mas não necessariamente para produzir um mesmo produto, possibilitando várias séries curtas de fabricação de produtos diferenciados, visando mercados segmentados e menores.

Por permitir a produção de produtos diferenciados, o modelo flexível torna-se necessário ao crescimento total dos mercados em função dos altos custos dos equipamentos flexíveis. Tal aspecto não representou dificuldades para o novo modelo em função do fenómeno da globalização, que permitiu a expansão da venda dos produtos, de uma mesma empresa, por mercados situados em vários países e continentes.



A utilização dos sistemas informatizados veio a interferir, também, na gestão empresarial. Os mesmos facilitaram e dinamizaram as relações entre os departamentos de uma mesma empresa e entre as empresas e seus fornecedores e clientes. A diminuição do tempo médio para a troca de informações tornou as empresas mais competitivas, melhorou a eficácia e diminuiu os custos internos. A flexibilidade propiciada pela informática não representa em si uma diminuição da centralização tecnológica ou financeira do capital. Além disso, implica num processo de aprendizado que exige uma força de trabalho qualificada e, neste sentido, os gastos com salário e treinamento tendem a aumentar. Mas, os ganhos de produtividade e de lucratividade compensam os aumentos dos gastos individuais com salários e treinamentos.

O aumento da competitividade, decorrente do uso de novas tecnologias, colocou em cheque o modelo clássico, com base em tecnologias menos complexas, rígidas e ultrapassadas, forçando as empresas a revisarem as bases tecnológicas do modelo. A tecnologia da informação facilita a tomada de decisão e o desempenho de todas as tarefas de comunicação. E, também, está presente em todos os processos administrativos, como: planeamento das compras, controle na fabricação de peças, movimentação e controle bancário, compras e vendas, etc.

Hoje, a maioria dos processos e da comunicação nas organizações foram absorvidas pelas tecnologias de ponta, como o computador, por meio da internet e intranet, que são ferramentas revolucionárias e que, ao alcance dos gestores e dos seus clientes, mudam radicalmente a forma de executar seus trabalhos e consequentemente é uma nova concepção de administrar.

**Intranet** - é a criação de grupos de discussão internos (newgroups) que visam partilhar informação e recolher ideias ou sugestões, bem como o correio electrónico (e-mail), que vem assumindo no mundo actual, principalmente nas organizações, uma maneira veloz e fácil de comunicação, entre clientes, fornecedores e organizações, independente do local geográfico.

#### Incongruências do modelo clássico

Dentre as incongruências do modelo clássico, pode-se citar:

- Rigidez dos processos de trabalho e dos maquinários;
- ♣ Trabalho repetitivo e rotineiro;
- Falta de investimento em novas tecnologias;
- Crise de receita e investimento do Estado na produção.

Em síntese, o esgotamento do modelo clássico juntamente com a nova ordem económica estabelecida com o fenómeno da globalização forçaram as empresas a buscarem investimentos em novas tecnologias, novos modelos de produção e de administração empresarial.



Rigidez dos processos de trabalho e dos maquinários - permitia apenas a produção de produtos padronizados, com poucos modelos e sem grande diferenciação, o que tornava difícil atender às novas exigências e necessidades dos consumidores. Neste contexto surge a valorização da área de marketing.

A rentabilidade dependia de uma produção contínua e em larga escala. Contínua porque o custo fixo do equipamento parado era altíssimo, inviabilizando o preço do produto; e em larga escala para conseguir obter ganhos por meio do rateio dos custos fixos, entre as diversas unidades produzidas. Neste sentido,

com a queda da demanda, houve uma queda brusca da rentabilidade e, posteriormente, o modelo passou a acumular prejuízos cada vez maiores.

Valorização da área de marketing - as empresas buscaram, num primeiro momento, dinamizar a comunicação das empresas com os consumidores por meio da propaganda e, num segundo momento, entender melhor as necessidades dos consumidores pelas pesquisas de mercado e de uma comunicação mais interactiva onde os consumidores passaram a ser ouvidos.

Trabalho repetitivo e rotineiro - as políticas de recursos humanos centradas na falta de participação dos operários no processo de planificação do trabalho, dificultava o engajamento dos mesmos no processo de modernização técnica, excluindo-os da busca pela produtividade e qualidade. Por sua vez, a falta de engajamento aliada à

rotina do trabalho repetitivo e monótono do modelo clássico, contribuía para a desmotivação e o vício de comportamento intelectual dos trabalhadores, acentuando a queda na produtividade das empresas e agravando a queda de rentabilidade do modelo.

Para responder aos problemas de desmotivação, existentes desde a implantação do modelo clássico, surge a psicologia organizacional no contexto das organizações, visando estabelecer parâmetros e políticas que abrandassem a inadequação do homem com o trabalho e do trabalho com o homem.

Os avanços e contribuições trazidos pelas Escolas das Relações Humanas e a Comportamental foram insuficientes para resolver a questão. Havia uma certa dificuldade de estudar e abordar o indivíduo numa posição central e não apenas subjacente. Este é um desafio constante para os administradores: entender o indivíduo no seu ambiente de trabalho, reabilitando o seu ponto de vista, seus desejos, aspirações e, conceber o trabalho no sentido de contribuir para a construção equilibrada do ser.

**Psicologia organizacional** - é a área da psicologia que estuda as pessoas nas organizações.

Falta de investimentos em novas tecnologias - outro factor de grande impacto para o esgotamento do modelo clássico consiste no degradação dos parques industriais o que exigia novos investimentos em maquinários e em novos modelos de gestão.

Abertura da economia - em linhas gerais consiste na redução das taxas de importação e consequente redução dos preços dos importados. A política angolana de abertura aos mercados, com algumas variantes, tem procurado ser negociada e gradativamente em termos dos prazos estabelecidos para a redução dos impostos de importação, buscando dar às empresas angolanas tempo para adaptarem-se às novas exigências de mercado e fortalecerem-se para tornarem-se competitivas nacional e internacionalmente.

<u>Crise de receita e investimento do Estado na produção - esta crise obrigou o Estado a adoptar políticas de austeridade, como a contenção dos gastos públicos, agravando ainda mais o problema de demanda.</u>

#### 3 - NOVAS ABORDAGENS ORGANIZACIONAIS

Com as mudanças introduzidas pela reestruturação da sociedade actual, como a globalização, o neoliberalismo, etc., as organizações vêm sofrendo adaptações à nova conjuntura ambiental.

Portanto, reflectem em suas organizações profundas transformações, tanto de natureza laboral, como também de estrutura organizacional, causando impacto directo não apenas nas organizações empresariais, mas também sociais.

Assim, surgem novas tendências administrativas ou novos modelos de organização, com focos voltados para estrutura e para o pessoal, como:

- Especialização empresarial;
- Empresas terceirizadas;
- Requalificação dos funcionários;
- Qualidade total;
- Valorização da administração empreendedora;
- Cadeia de valores ou ênfase no cliente;
- Eco gestão ou ecologia e qualidade de vida.

Neoliberalismo - nasce depois da II ª Guerra Mundial, na Europa e na América do Norte onde imperava o capitalismo. Foi uma reacção teórica e política veemente contra o Estado intervencionista e de bem- estar. O Neoliberalismo se caracteriza por sustentar que não existe solução fora do mercado que propõe uma confiança cega na dinâmica do mercado. Portanto, há de reduzir o tamanho do Estado e aumentar o papel do mercado.

- Especialização empresarial: a tendência global é de que as empresas, enquanto unidades organizacionais, diminuam o seu tamanho e aumentem o seu facturamento em virtude de uma maior racionalidade dos processos de trabalho e maior produtividade. Neste contexto, surge a tendência da especialização empresarial, em que se busca focar os recursos e esforços em actividades específicas de forma que a empresa seja muito boa naquilo que faz. A focalização da actividade empresarial, e a consequente especialização das empresas, faz com que as mesmas tornem-se mais ágeis e flexíveis, podendo atender com maior rapidez às necessidades de seus clientes e se adaptar com maior facilidade às mudanças que vierem a ocorrer no mercado.
- Empresas terceirizadas: ao focar a actividade empresarial em funções específicas, as empresas tendem a terceirizar actividades e serviços que não

fazem parte da sua actividade central, surgindo empresas terceirizadas e também empresas especializadas em determinadas funções.

Terceirizar - passar para outras empresas (terceiros) a produção de bens ou execução de tarefas que antes eram executadas internamente. Neste sentido, grande parte das empresas terceirizam serviços jurídicos, contábeis, de segurança, de limpeza e também serviços vinculados à área de produção, como por exemplo a compra de componentes a serem incorporados ao produto final. O exemplo clássico é a indústria automobilística, que funciona como montadora, terceirizando a produção dos componentes para uma vasta rede de fornecedores de peças e equipamentos. Surgem as organizações matriciais e as organizações em rede.

**Requalificação dos funcionários:** a actual conjuntura está provocando também um deslocamento da mão-de-obra, da indústria para sectores como o comércio e serviços. Tal processo envolve uma requalificação dos funcionários que perderam seus empregos, uma vez que as novas vagas exigem novas qualificações.

Qualidade total: foi incorporada pelos japoneses na organização administrativa que, além das Técnicas, criaram também uma filosofia à qual, por mera coincidência, chamaram de Controle da Qualidade Total — TQC. Pode ser definido, segundo FEIGENBAUM, como (...) "um sistema eficaz de integrar os esforços de desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade para levar a produção e o serviço aos níveis mais económicos que resultam em plena satisfação do consumidor"(1983). O TQC requer a participação de todas as divisões, inclusive de marketing, projecto, manufactura, inspecção e expedição.



A Qualidade total, segundo o European Foundation for Quality Management – EFQQM é caracterizada pelos seguintes factores: excelência nos produtos; cultura da melhoria contínua; criação de um melhor relacionamento com os clientes e fornecedores; envolvimento de todos os trabalhadores; e transparente orientação para o mercado. A utilização e os ensinamentos da gestão da qualidade total, deu-se inicialmente nas empresas japonesas, após a Segunda Guerra Mundial, e foram ensinadas por Deming e Juran.

William Edwards DEMING (1900 - 1993) - nasceu nos Estados Unidos, no início do século XX. Criador de uma metodologia inovadora, voltada para gestão das organizações. Em 1950, aceitou o convite do governo japonês, que tinha como meta a reconstrução do seu país, após Segunda Guerra Mundial.

Deming, juntamente com outros consultores, proferiu várias palestras no Japão, implantando a Gerência Japonesa e os Círculos de Participação, com base na filosofia da Qualidade, composta de 14 princípios:

- 1) Filosofia da Qualidade;
- 2) Constância de Propósitos
- 3) Avaliação no Processo;
- 4) Transacções de Longo Prazo;
- 5) Melhoria Constante;
- 6) Treinamento em Serviço;
- 7) Liderança;
- 8) Afastamento do Medo;
- 9) Eliminação de Barreiras;
- 10) Comunicação Produtiva;
- 11) Abandono de Cotas Numéricas;
- 12) Orgulho da Execução
- 13) Educação e Aperfeiçoamento;
- 14) Acção para Transformação.

Estes catorze princípios, são a base para a transformação de qualquer organização voltada para o aprimoramento contínuo.

Em 1951, a União Japonesa de Engenheiros e Cientistas (UJEC), estabeleceu o "Prémio Deming", que é outorgado anualmente às empresas e a indivíduos e que começou a ter um alto prestígio na indústria japonesa. Os círculos de qualidade, tiveram sua implantação em outros países, nas décadas de 70 e 80, até mesmo nos Estados Unidos. Hoje, o Japão, é modelo dos Círculos de Controle de Qualidade -CQP.

São grupos de 06 a 12 empregados voluntários que se reúnem semanalmente para decidir e resolver problemas que afectam suas actividades comuns de trabalho.

Principais Obras: Elementary principles of the statistical control of quality (1950); Out of the crisis (1982); Quality productivity and competitive position (1986); Qualidade: a revolução da administração (1990).

Dr. Deming, apesar da idade avançada, envolveu-se em intensa actividade académica, de treinamento e de consultoria, à qual se dedicou até nos dias de sua existência, no ano de 1993.

- Valorização da organização empreendedora ou empreendedorismo: algumas consequências da modernidade, como: diminuição do tamanho das organizações, aumento do desemprego no mercado formal de trabalho; foco do sistema superior de ensino, voltado para a formação do profissional nas organizações; perda ou fragilidade do emprego duradouro, até mesmo nas instituições públicas, e rotatividade de cargos ou funções nas organizações modernas, têm exigido um perfil profissional diferenciado, fazendo que o indivíduo busque não só empregabilidade como também empreendedorismo.
- Cadeia de valores ou ênfase no cliente: são as actividades agrupadas e relacionadas a serem desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes. Essas actividades iniciam-se com as relações dos fornecedores, ciclos de produção e vendas até a fase de distribuição para o consumidor final. Esse modelo baseia-se na metodologia utilizada por McKinsey e aperfeiçoada e divulgada por Michael Porter, que consiste em decompor as actividades em primárias e de suporte, que formam as cadeias de valores. Essas actividades podem gerar dois tipos possíveis de vantagens competitivas: liderança de custos e diferenciação em cada fase da cadeia de valores.

Tem-se, também, a preocupação com os riscos que alguns produtos podem causar aos clientes.

Nascendo, assim, legislações que protegem o consumidor, como o Código de Defesa do Consumidor.

Assim, as empresas são obrigadas a pensarem primeiramente no cliente quando lançam qualquer produto no mercado. Outro ponto importante, na relação Empresa e Cliente, é a disseminação de novas ideologias e princípios da qualidade total e

satisfação do cliente, que se tornaram palavras de ordem no dicionário do administrador inovador, da era presente.

• Eco gestão ou ecologia e qualidade de vida: antigamente os administradores não tinham a preocupação com o que a poluição poderia causar no meio ambiente. Com o aumento dos problemas gerados pela poluição ambiental, agravando a saúde dos cidadãos, o Governo foi obrigado a criar mecanismos legislativos e investir em programas de apoio ao meio ambiente que disciplinam e limitam as empresas, com relação à localização das mesmas, construção, embalagens de produtos, selo ecológico (alguns países desenvolvidos já utilizam o "selo verde" – amigo do meio ambiente). Até partidos políticos "ecológicos" ou "verdes" já defendem a ideologia ambientalista.

As empresas passam a incorporar uma nova filosofia, a do respeito ao meio ambiente e, consequentemente, outras posturas para com a administração de recursos humanos, com respeito à saúde e à educação dos seus funcionários e familiares, como: plano de saúde, benefícios, escola (salário- educação), projectos sociais e ambientais, participação nos resultados da empresas, cursos de aperfeiçoamentos, etc.



**Poluição ambiental** - acto ou efeito de poluir o ambiente. Sujar, tornando o ambiente prejudicial à saúde. As leis tentam impedir que fábricas e veículos continuem poluindo o ambiente.

## **RESUMO**

As mudanças introduzidas pelas empresas e organizações, visando uma maior adaptação à nova conjuntura ambiental, reflectiram em profundas modificações na natureza do trabalho e na estrutura organizacional, causando impacto directo, não apenas nas organizações empresariais mas também nas sociais. As mudanças ambientais levaram as empresas, tanto privadas quanto públicas, a buscarem eficiência e redução de custos. A nova conjuntura obrigou as organizações a entrarem num período de racionalização, reestruturação, redefinição dos modelos empresariais, de organização do trabalho e de produção e requalificação dos funcionários.

Os quadros abaixo facilitam o entendimento das transformações ocorridas entre as organizações administrativas, no que diz respeito ao processo de produção, ao trabalho e à ideologia:

#### Contraste entre o Modelo Clássico e Novos Modelos

Processo de Produção		
Modelo Clássico – Padronizado	Novos Modelos – Flexível	
Produção em massa de bens padronizados – rigidez.	Produção flexível e em pequenos lotes.	
Grandes estoques e inventários.	Sem estoque.	
Teste de qualidade depois do produto fabricado.	Controle de qualidade integrada ao processo (detecção do defeito no momento da ocorrência).	
Dispêndio de tempo com preparação de maquinários, peças com defeito, estrangulamento de produção.	Redução de tempo perdido com informatização, reestruturação de processos de trabalho e qualidade total.	
Produção voltada para recursos.	Produção voltada para o mercado.	

Trabalho	
Modelo Clássico – Padronizado	Novos Modelos – Flexível
Realização de uma única tarefa pelo trabalhador.	Realização de múltiplas tarefas.
Pagamento de acordo com o cargo.	Pagamento de acordo com a produtividade e qualidade.
Alto grau de especialização das tarefas.	Conhecimento de tarefas múltiplas.
Pouco ou nenhum treinamento no trabalho.	Longo treinamento no trabalho.
Organização vertical do trabalho.	Organização horizontal do trabalho.
Pouca aprendizagem no trabalho.	Aprendizagem no trabalho.
Ênfase na redução da responsabilidade do trabalhador (disciplina da força e coacção).	Ênfase na co-responsabilidade do trabalhador (estímulo e reforço positivo).

Pouca ou nenhuma segurança no	Alta segurança no trabalho (para
trabalho.	permanentes). Pouca ou nenhuma
	segurança no trabalho (para
	temporários).

Ideologia	
Modelo Clássico – Padronizado	Novos Modelos – Flexível
Consumo de massa de bens duráveis: sociedade do consumo.	Consumo individualizado.
Modernismo.	Pós-modernismo.
Totalidade.	Especificidade/ Adaptação.
Individualização.	Socialização.

DISCIPLINA: TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	UNIDADE	IV
	ENCONTRO	
DATA LIMITE PARA ENTREGA: DE ACORDO O PRAZO DO SISTEMA	PERÍODO	

Actividade: 4 - Novos Paradigmas da Administração

#### **Objectivo da Actividade:**

 Mostrar ao estudante que, na passagem para o século XXI, mudanças de grande intensidade, em todos os tipos de ambientes competitivo, tecnológico, económico, social, provocaram o surgimento de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações. Muitas dessas novidades eram ideias antigas, que já vinham evoluindo há algum tempo. Outras eram autênticas inovações, trazidas especialmente pela tecnologia.

#### Procedimento para Execução:

- O trabalho deverá ser feito em grupos ou individual se não pertencer a nenhum grupo.
- E de seguida enviar para a plataforma.
- Na primeira página, escreva o nome para facilitar a identificação do trabalho
- Actividade, a ser realizada por meio de resposta a três questões conforme especificado na actividade, com base na leitura dos textos referentes aos módulos 3 e 4 (principalmente) da Unidade IV. As perguntas foram formuladas levando em consideração a mudança no ambiente organizacional, tendo em vista a entrada de novos conceitos e técnicas administrativas vigentes ao início do século XXI.
- 1. O texto deve limitar-se entre 10 e 15 linhas.
- 2. A resposta deverá ser original.

#### **FONTES:**

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração – edição compacta. São Paulo: Makron, 1999.

COOPER, Gary L. et ARGYRIS, Chris. Dicionário Enciclopédico de Administração. São Paulo: Atlas, 2003.

## Atenção:

- As dúvidas são para ser apresentadas no fórum da sala de aula virtual.
- O cumprimento na íntegra de todos os quesitos da actividade proporcionará nota máxima estudante. Por outro lado, o não cumprimento, dos quesitos redundará em diminuição da nota.
- Não se esqueçam de citar as fontes recorridas para a elaboração do trabalho.
- Plágios ou desrespeito aos direitos de autor resultará em nota ZERO, sem possibilidade de refazer o trabalho.
- Os trabalhos entregues fora do prazo não serão avaliados.

## Novos Paradigmas da Administração

Na passagem para o século XXI, mudanças de grande intensidade, em todos os tipos de ambientes competitivo, tecnológico, económico e social, provocaram o surgimento de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações. Muitas dessas novidades eram ideias antigas, que já vinham evoluindo a algum tempo. Outras eram autênticas inovações, trazidas especialmente pela tecnologia.

- 1) De todos os novos conceitos de administração, a reengenharia de processos é um dos mais populares. Conceitue esta reengenharia, realizando uma breve comparação entre premissas deixadas para trás, desactualizadas, em função deste novo conceito de reengenharia?
- 2) Sabemos que a reengenharia muito contribuiu para divulgar a técnica de "Benchmarking". Mas, antes de discutir esta premissa, discorra sobre este moderno conceito, apontando alguma característica que o estudante encontrou nas empresas em que trabalhou?
- 3) Por fim, virtual quer dizer "quase real", e essa ideia não é usada apenas para indicar as imagens aparentemente tridimensionais que se veem nas telas dos computadores, cinemas, simuladores de jogos, entre outros equipamentos visuais.

Virtuais também podem ser as organizações e o próprio trabalho, com a aplicação intensiva da tecnologia da informação, qual seja, a combinação de sistemas de software e hardware usados no registo, tratamento e comunicação de todos os tipos de informação. Esta realidade muito prática criada pelo avanço tecnológico teve fortes impactos sobre a administração.

Diante de nossa realidade e sob o especto das modernas técnicas de administração, conceitue o que vem a ser "trabalhador virtual", enumerando algumas das qualidades requeridas para este profissional emergente do mercado de trabalho moderno ?