



TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

UNIDADE 2

ESCOLA CLÁSSICA

MÓDULO 3

A teoria da burocracia

UNIDADE 3

ESCOLA NEOCLÁSSICA

MÓDULO 1

Abordagem neoclássica

MÓDULO 2

Teoria das relações humanas

Trabalho individual

A teoria clássica das organizações – O Fayolismo

UNIDADE 2 – ESCOLA CLÁSSICA

MÓDULO 3 – A TEORIA DA BUROCRACIA

1 - ORIGENS

A Teoria da Burocracia foi inspirada na obra de Max Weber que estudou e publicou extensa bibliografia sobre as grandes organizações dando a elas o nome de burocracia. Considerou o século XX como o século das organizações burocráticas que constituíram a base do sistema de produção capitalista, racional e legal, caracterizando uma nova era na história da humanidade.

A racionalidade burocrática surgiu em países protestantes como a Inglaterra e Holanda e, Posteriormente, nos EUA. Teve, desta forma, forte influência da ética protestante - que encarava o trabalho árduo como dádiva de Deus, incentivava a poupança e o ascetismo, o que permitia a reaplicação das rendas excedentes e o desenvolvimento do modelo.

Os princípios burocráticos passaram a ser utilizados, de forma mais abrangente, a partir da década de 40, tornando-se o modelo organizacional hegemónico na sociedade contemporânea, facto este decorrente da crescente necessidade das grandes organizações em obterem maior controle e previsibilidade de suas acções, visto que elas passaram a crescer rapidamente, sem muito planeamento e muitas vezes de forma caótica.

Max Weber (1864-1920) - sociólogo e político alemão, é considerado o criador da Teoria da Burocracia e o mais influente dos fundadores do estruturalismo. Preocupou-se muito com a distribuição do poder entre as posições da organização na estrutura burocrática.

Iniciou sua vida profissional, advogando nos tribunais de Berlim. Neste período, escreveu a "História das Instituições Agrárias". Após seu casamento em 1896, iniciou sua carreira como professor universitário, leccionando nas Universidades de Berlim, e posteriormente na de Friburgo e em Heidelberg.

Teve participação activa na I Guerra Mundial, actuando como administrador em nove hospitais na área de Heidelberg. Após o término da guerra, teve vários convites para leccionar em universidades, trabalhando como professor na Universidade de Munique.

Max Weber ficou reconhecido como professor liberal, principalmente pela sua formação académica nas áreas de História, Literatura, Psicologia, Teologia, Filosofia e Filologia.

Dentre suas obras, podem ser destacadas: Economia e Sociedade, A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. Sua principal obra na área de administração foi The Teory of Social and Economic Organization.

Como professor universitário, publicou o resumo de suas conferências em uma colectânea chamada História Económica Geral, pela Universidade de Berlim.

Weber estudou as organizações do ponto de vista do estruturalismo, preocupando-se basicamente com a sua racionalidade, ou seja, analisando de que maneira as organizações utilizavam os recursos e meios existentes para atingir, de forma otimizada, os objectivos pretendidos.



Para manter a racionalidade e eficiência no funcionamento das empresas, tornou-se necessário desenvolver um sistema organizacional também em larga escala, capaz de orquestrar simultaneamente o trabalho de milhares de funcionários situados em diferentes departamentos e sectores de produção, e responsáveis por tarefas cada vez mais complexas.

Racionalidade - adequação dos meios aos objectivos pretendidos a fim de obter a máxima eficiência. O critério que distingue o acto racional do irracional é sua coerência com aquilo que se quer atingir, ou seja, utilizar os meios mais adequados, da forma mais adequada, evitando desperdícios e maximizando os recursos existentes para a obtenção das metas organizacionais.

Estruturalismo - método analítico e comparativo que estuda os elementos ou os fenómenos em relação à sua totalidade.

Weber considera a burocracia como um tipo de poder e não como um sistema social, pois a mesma dá aos dirigentes, das grandes organizações, elevado poder, status social e económico. Neste sentido as organizações passam a ser vistas como centros de poder.

Seus princípios buscavam a imparcialidade e impessoalidade de funcionamento, visando minimizar as arbitrariedades e injustiças do comportamento humano. O modelo burocrático pretende organizar detalhadamente e dirigir rigidamente as actividades das empresas com a maior eficiência possível.

Pode-se dizer que a burocracia é uma forma de poder que pode se expressar de duas maneiras fundamentais:

- a) **Como um tipo de sistema social representado pelas organizações burocráticas;**
- b) **Como um grupo social, que pode ser caracterizado como uma classe social.**

A burocracia será estudada aqui enquanto sistema social, ou seja, em termos de organização burocrática e sua estratégia de administração.

Sistema social - conjunto de indivíduos que mantêm entre si relações sociais. Existem os sistemas sociais semi-organizados como a família, o clã, o feudo, um grupo de amigos, pequenas empresas familiares, etc.; e sistemas sociais não organizados como o público, a multidão, etc.

A estratégia administrativa utilizada pelo modelo burocrático, propiciou o crescimento das empresas e o desenvolvimento e manutenção do sistema capitalista de produção, uma vez que esse modelo, quando adequadamente utilizado, permite alcançar maior produtividade e maiores taxas de lucratividade.

O impacto do modelo burocrático de administração sobre as organizações é tão grande que, apesar das significativas alterações sofridas pelas empresas nos últimos anos, a maioria delas utiliza, em graus diferenciados, princípios do modelo.

Como exemplo de organizações burocráticas temos: o Estado Moderno, a Igreja, o exército, as escolas, as associações, entre outras.

O que diferencia a burocracia dos demais sistemas sociais é que a mesma preocupa-se em atingir a racionalidade, constituindo-se num sistema social racional, ou seja, a divisão do trabalho dentro da organização busca ser realizada de forma racional e não aleatória.

Deve-se diferenciar as organizações burocráticas dos demais sistemas sociais por meio da análise dos tipos de autoridade e dominação existentes em tais sistemas. Cada tipo de autoridade possui diferentes origens, legitimidade e exercício de poder. Pode-se dizer que a autoridade proporciona poder, e que este leva à dominação.

De modo geral, o indivíduo que possui autoridade tem o poder de dar ordens e obter obediência, mas nem sempre quem tem este poder, possui autoridade. A autoridade e o poder dela decorrente dependem da legitimidade em justificar o tipo de poder exercido.



Sistema social racional - sistema social onde a divisão do trabalho é racionalmente realizada levando-se em consideração os objectivos a serem atingidos.

Autoridade - é o poder institucionalizado e oficializado. Autoridade proporciona poder. Uma ordem de produção vinda de um director de fábrica tem uma alta probabilidade de ser obedecida uma vez que o mesmo possui autoridade formal para dar a ordem. Por outro lado uma ordem de produção vinda de um operário terá uma baixa probabilidade de ser obedecida caso o mesmo não possua autoridade formal para tanto.

Dominação - ocorre quando a vontade de quem dá a ordem influencia o comportamento de quem recebe a ordem. A dominação consiste numa relação de poder onde a pessoa que impõe a sua vontade (dominador) acredita ter o poder, e o dominado acredita ter a obrigação de obedecer-lhe as ordens. O acreditar, ou a crença, legitima o poder e é ela quem determina o grau de estabilidade da dominação. Para que as ordens sejam executadas, a dominação necessita de um aparato administrativo.

Se um funcionário deixa de acreditar, por algum motivo, que deve obediência ao seu chefe, o mesmo perde poder e a dominação deixa de existir.

Legitimidade - é a capacidade de justificar o exercício do poder, de explicar porque alguém deve obedecer as ordens ou pareceres de uma outra pessoa. É a capacidade de justificar porque os subordinados devem obedecer às ordens de seu superior. A autoridade só é legítima quando é aceita democraticamente.

Poder - potencial para exercer influência sobre outras pessoas, impor a própria vontade dentro de uma relação social. Por exemplo, o Director de Produção tem autoridade legal para definir metas de produção a serem alcançadas pelos funcionários, essa autoridade lhe dá poder de dar ordem e esperar obediência. Neste caso a autoridade confere poder. Contudo, nem sempre quem tem poder tem autoridade, por exemplo, um líder sindical pode ter o poder de paralisar a produção de uma fábrica, através da mobilização dos funcionários. Neste caso o líder tem poder apesar de não ter autoridade legal.

Dentre os tipos de autoridade legítima definidos por Weber, temos:

- Autoridade tradicional;
- Autoridade carismática;
- Autoridade burocrática.

Por consequência, Weber identificou três tipos fundamentais de sociedade: Sociedade tradicional: onde predominam características patriarcais e patrimonialistas.

Ex: família, clã, monarquias.

Sociedade carismática: onde predominam características personalísticas.

Ex: grupos revolucionários e facções radicais de partidos políticos.

Sociedade legal, racional ou burocrática: onde predominam normas impessoais e legais.

Ex: Sociedade contemporânea.

Autoridade tradicional - é pessoal e seus limites são fixados pelos costumes. Pode ser transmitida por herança de pai para filho. Tende a ser conservadora e as mudanças geralmente implicam em rompimento violento com as tradições estabelecidas.

O líder tradicional comanda em virtude de seu status de sucessor ou herdeiro. A legitimação do poder ocorre pela crença no passado eterno - "as coisas sempre foram feitas assim". Essa autoridade é exercida por donos de empresas familiares mais fechadas, ou por funcionários antigos que participaram, no passado, de momentos de sucesso da empresa e cuja identidade se confunde com a própria identidade da empresa.

Autoridade carismática - ocorre em função de uma qualidade extraordinária e indefinível de uma pessoa. A autoridade não é racional, não é herdada ou delegada.

Tende a ser instável e arbitrária.

A legitimação do poder ocorre por influência da personalidade do líder e em função da crença e da valorização da característica extraordinária, ou seja, o líder carismático mantém o poder enquanto seus seguidores reconhecerem nele forças diferenciadas das qualidades humanas normais. Líderes políticos, líderes revolucionários, líderes sindicalistas, capitão de uma fábrica, heróis, etc. são exemplos de líderes carismáticos.

Autoridade burocrática - legal ou racional: baseia-se no estabelecimento de leis, normas e regras racionais, impessoais e formais. O indivíduo que detém autoridade exerce o comando seguindo leis e regulamentos racionalmente estabelecidos, e não de acordo com sua vontade.

A legitimação do poder se dá em função da crença na justiça das regras, leis e normas previamente estabelecidas e o poder é exercido dentro dos limites fixados por elas.

Crença na justiça das regras, leis e normas - quando o indivíduo acredita que as regras ou leis estabelecidas são justas, elas tornam-se legítimas, conferindo à quem as aplica autoridade e poder. A nossa sociedade é racional e legal, ou seja, as pessoas se relacionam de acordo com leis e condutas estabelecidas porque acreditam que, de modo geral, as leis existentes são capazes de colocar ordem nas relações buscando justiça e equilíbrio. As relações que as empresas estabelecem com seus fornecedores, clientes, funcionários, com as agências governamentais, são todas definidas por contratos regulados por leis. Quando uma grande parcela da população deixa de acreditar que uma determinada lei não é justa e não traz benefícios concretos à população, a mesma tende a perder a legitimidade colocando em risco a autoridade e o poder legal de quem as aplica.

As organizações burocráticas funcionam com base na dominação racional legal que ocorre pelo aparato administrativo estabelecido. Desta forma, os níveis hierárquicos estabelecem a estrutura de poder:

Quanto mais alto na hierarquia, maior o poder do cargo. As relações dos indivíduos são estabelecidas por regras impessoais e escritas, definidas de forma racional, com os direitos e deveres de cada posição.

Ao definir formalmente e antecipadamente as funções de cada cargo e departamento, espera-se que ocorra um tipo de cooperação formal na execução do trabalho, com uma maior garantia de que as actividades planeadas ocorram sem os conflitos inerentes ao relacionamento humano e às disputas por poder.

Esta imposição de normas e regulamentos pretende, ainda, controlar as acções dos indivíduos para obter uma maior previsibilidade do sistema como um todo.

Dominação racional legal - sistema de normas cuja obediência pode ser imposta pela coacção. A autoridade dos administradores é definida nos estatutos e regulamentos da empresa. Por outro lado, a autoridade do proprietário de uma empresa é definida pela Constituição, que assegura a propriedade privada. As relações trabalhistas e entre clientes e fornecedores também estão definidas na Constituição. As sanções ou punições são formas de garantir que as leis sejam cumpridas por indivíduos ou grupos de indivíduos que se sintam lesados pelas normas ou leis estabelecidas, e que não considerem os efeitos sociais mais abrangentes da mesma - que podem ser perfeitamente justificáveis.

3 - CARACTERÍSTICAS

De maneira geral, as organizações burocráticas apresentam as seguintes características:

Carácter racional As organizações burocráticas caracterizam-se pela sua racionalidade porque buscam utilizar da forma mais eficiente os recursos disponíveis para atingir os objectivos

definidos. Neste sentido, as regras e normas pretendem ser coerentes com os objectivos visados.

Carácter legal

As organizações burocráticas são legais porque estão estruturadas e organizadas em leis, regras e normas preestabelecidas, conferindo aos cargos, autoridade e poder de mando sobre os subordinados.

Neste sentido a autoridade burocrática baseia-se na dominação racional legal. Carácter formal

As organizações burocráticas são formais porque seu funcionamento não depende da vontade individual e espontânea de seus participantes. Funcionam de acordo com um sistema de normas racionais, detalhando antecipadamente como as coisas devem ser feitas e como a organização deve funcionar, por meio de estatutos, regulamentos e regimentos.

A documentação formal define claramente as relações de mando e de subordinação, as interações entre funcionários e departamentos, entre as empresas e seus fornecedores, clientes e governo. As actividades a serem executadas são formalmente planeadas, definidas e organizadas e a sua execução é realizada por meio de documentos escritos.

Com a formalidade das normas, do planeamento e execução das actividades, busca-se tornar mais fácil o controlo por parte dos administradores, já que existem mecanismos de comparação do que se espera que o funcionário execute (a norma formal) com o que ele efectivamente executou (resultados alcançados). Por outro lado, fica claro para os subordinados o que se espera deles diante de uma determinada situação.

Divisão racional do trabalho

Na organização burocrática, cada indivíduo, cada área e cada departamento possui atribuições, competências e limites de acções bem definidos.

A divisão do trabalho é feita em termos de cargos e funções a serem desempenhadas e não das pessoas envolvidas, o que confere à burocracia um carácter impessoal nas relações existentes.

Com isso, pretende-se que não ocorra conflito de mando, duplicidade de acções e interferência nas competências alheias, o que prejudicaria a racionalidade e o funcionamento da estrutura existente.

O poder e autoridade derivam do cargo e não de seu ocupante, neste sentido tendem a funcionar independentemente das pessoas que ocupam os cargos.



Nas organizações burocráticas os funcionários não têm autonomia para tomada de decisões, devem agir baseando-se nas directrizes organizacionais, nas normas disciplinares, nos métodos, rotinas e padrões previamente definidos, ou seja, só podem fazer aquilo que a norma ou regra define ou permite.

O objectivo de se fortalecer o cargo é garantir a continuidade da organização independentemente de seus ocupantes.

Hierarquia de autoridade

As burocracias possuem um carácter hierárquico, onde são organizados e definidos detalhadamente as relações de mando e de subordinação entre indivíduos e departamentos.

Cada superior tem sob seu mando um determinado número de subordinados, os quais têm sob si outros subordinados, dando à organização um formato de pirâmide (estrutura piramidal).

Todos os cargos da empresa possuem controle e supervisão e são dispostos em graduações hierárquicas.

Segundo Weber, no tipo de burocracia ideal, cada subordinado possui apenas um chefe a quem se reportar (unidade de comando), não havendo comissões.

Na hierarquia de autoridade, as ordens devem seguir a linha de autoridade, ou seja, um Director de Produção que tem abaixo de si um Gerente de Seção, não pode dar uma ordem directa ao operário subordinado ao Gerente, ele estaria ferindo a linha de autoridade e a unidade de comando, podendo gerar conflitos de mando



Profissionalização dos participantes

Dentro de uma organização burocrática, os cargos devem ser ocupados por especialistas e profissionais que possuam a formação e o conhecimento necessários para desempenhar as atribuições predeterminadas para o cargo.

O grau de especialização depende do nível hierárquico a que pertence o cargo:

quanto mais alto na hierarquia, mais abrangente e generalista deve ser a formação do ocupante do cargo;

quanto mais baixo na hierarquia, mais específica deverá ser a especialização do ocupante do cargo.

Nas organizações burocráticas existem uma preparação e um treinamento formal dos funcionários para que os mesmos obtenham:

Informações e capacitações técnicas específicas para o trabalho a ser executado;

Regras e normas que definem o sistema social e organizacional interno.

Com isso, espera-se que os funcionários desempenhem suas tarefas de acordo com os padrões estabelecidos.

A política de remuneração dos especialistas segue uma racionalidade em que os cargos são remunerados de acordo com o seu nível hierárquico, ou seja, quanto mais alto for o nível hierárquico, maior será o salário.

O especialista é nomeado por seu superior hierárquico por tempo indeterminado e tende a seguir carreira dentro da organização. Conforme o funcionário demonstre mérito e

capacidade, ele pode ser promovido a cargos superiores, caso haja vagas disponíveis, de acordo com os programas de carreira estabelecidos pela empresa.

Previsibilidade e eficiência

Segundo Weber, os principais efeitos desejáveis do modelo burocrático consistem na previsibilidade das acções e na eficiência dos processos quando seus princípios são aplicados de forma adequada.

Previsibilidade - pressupõe que o comportamento humano é perfeitamente previsível, com base nas normas e regulamentos da organização, objectivando atender a máxima eficiência possível.

4 - DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA

Robert K. Merton (1952) fez um estudo das consequências imprevistas e indesejadas que afectam as organizações burocráticas levando-as à imperfeição e à ineficiência. A estas consequências indesejadas, Merton deu o nome de disfunções da burocracia.

Assim, o sucesso ou insucesso na utilização dos princípios burocráticos vai depender da capacidade de discernimento dos administradores em analisar em que grau os princípios burocráticos devem ser utilizados, levando em consideração as tecnologias em uso, as turbulências ambientais e a dinâmica cultural.

São disfunções da burocracia:

Excesso de formalismo e exagerada valorização das normas utilização das normas para justificar os limites do trabalho excesso de formalismo e de documentação supervalorização da divisão do trabalho perda da iniciativa resistência à mudança excesso de impessoalidade nos relacionamentos valorização excessiva da hierarquia no processo decisório utilização de símbolos para identificar e classificar os funcionários dificuldade de adaptação às mudanças ambientais

Excesso de formalismo e de documentação: A estrutura excessivamente hierarquizada, juntamente com a divisão do trabalho em departamentos especializados, torna necessário o registro e a formalização das comunicações e dos processos internos para que haja um maior controle do trabalho e uma garantia dos trâmites formalmente estabelecidos.

Essa necessidade de registrar e de documentar todos os acontecimentos e comunicações pode levar a uma produção exagerada de documentos, formulários, relatórios e papéis que acabam dificultando os processos de trabalho, tornando-os lentos e elevando o custo administrativo interno, comprometendo a racionalidade do modelo.

Supervalorização da divisão do trabalho: A supervalorização do trabalho faz com que haja uma especialização excessiva dos departamentos e uma grande dificuldade de integração entre os mesmos. Em muitos casos acaba ocorrendo, inclusive, um clima de rivalidade entre os departamentos, dificultando o trabalho em conjunto e integrado entre as várias áreas que compõem a organização e comprometendo a eficiência e a racionalidade organizacional.

Perda da iniciativa: O facto do funcionário só poder fazer aquilo que a norma ou a regra permite, faz com que o mesmo perca a iniciativa para inovar ou dinamizar o seu trabalho, tornando-o um mero executor mecânico de rotinas e procedimentos estabelecidos.

O trabalho mecânico e rotineiro faz com que o funcionário utilize apenas parte de suas aptidões e potencialidades o que, com o tempo, acaba provocando o estreitamento intelectual do indivíduo, impedindo que o mesmo cresça não só como profissional mas, também, como indivíduo, impossibilitando-o de se tornar um agente de mudança dentro da organização. Uma das principais causas da grande dificuldade existente em trazer inovações às estruturas burocráticas reside no efeito que o modelo causa sobre o comportamento das pessoas, levando-as a adoptarem posturas contrárias às inovações e tornando-as incapacitadas em adquirir uma visão crítica e estratégica em relação ao futuro da organização e ao seu próprio futuro.

Excesso de impessoalidade nos relacionamentos: A formalidade faz com que os funcionários não sejam vistos como indivíduos, mas como meros ocupantes de cargos, cuja função é desempenhar mecanicamente as competências estabelecidas. Este aspecto faz com que ocorra uma progressiva despersonalização nos relacionamentos, dificultando o trabalho em grupo e a cooperação voluntária. O excesso de impessoalidade interfere na motivação das pessoas e, consequentemente, na qualidade do trabalho e na qualidade de vida dentro das organizações.

Valorização excessiva da hierarquia no processo decisório: Nas organizações burocráticas, as decisões mais importantes tendem a ser tomadas pelos níveis hierárquicos superiores, independentemente do conhecimento específico em relação a um determinado assunto. Neste sentido, o modelo deixa de aproveitar as potencialidades existentes nos demais níveis hierárquicos, empobrecendo o processo de tomada de decisão, que deixa de explorar alternativas diferentes de soluções. Como as comunicações precisam seguir as linhas de autoridade, uma organização com muitos níveis hierárquicos torna as comunicações internas muito lentas, fazendo com que as estruturas burocráticas não tenham agilidade suficiente na tomada de decisões importantes, perdendo eficácia e competitividade.

Utilização de símbolos para identificar e classificar os funcionários: Como o modelo valoriza excessivamente a hierarquia, o mesmo acaba criando formas de identificação rápida dos

indivíduos que detêm o poder, pela padronização de uniformes para os funcionários de níveis hierárquicos inferiores, uso do terno para funcionários de níveis superiores, assim como

salas grandes, mesas diferenciadas, locais especiais para as refeições, e outros. Esses símbolos acabam por dificultar a aproximação entre funcionários de níveis hierárquicos diferentes e, conseqüentemente, a cooperação voluntária e o trabalho em equipe, reforçando a fragmentação da estrutura e do trabalho a ser realizado.

Dificuldade de adaptação às mudanças ambientais:

O excesso de valorização de normas internas e de formalização faz com que as organizações burocráticas funcionem como se fossem sistema fechados, ou seja, voltados para seu funcionamento interno. A falta de visão do ambiente externo e de suas mudanças, a rigidez e a

Lentidão do modelo e a falta de capacitação interna de agentes facilitadores de mudanças faz com que as organizações burocráticas tenham grande dificuldade em se adaptarem às mudanças ambientais, levando muitas dessas organizações à desintegração e ao desaparecimento.

Excesso de formalismo e exagerada valorização das normas:

A exagerada valorização das normas e regulamentos faz com que o seu cumprimento passe a ser o objectivo final dos funcionários, fazendo com que os mesmos tenham dificuldades em enxergar os objectivos globais da organização e compreender a importância do seu trabalho para a empresa, para os clientes e para a comunidade como um todo. Neste sentido, seguir as normas é mais importante do que atender às necessidades dos clientes, que muitas vezes passam a ser vistos como alguém que está "prejudicando" o bom funcionamento da organização.

O modelo burocrático, ao formalizar o trabalho, torna as estruturas excessivamente rígidas e inflexíveis uma vez que obriga o funcionário a agir estritamente de acordo com a norma (não seguir a norma pode ser considerado improbidade administrativa, ficando o indivíduo sujeito a sanções). Por outro lado, o bom funcionário é aquele que conhece muito bem e sabe aplicar as normas e regulamentos que dizem respeito ao seu cargo ou função, restringindo a visão global do funcionamento da organização.

Isso faz com que o funcionário tenha uma visão fragmentada e parcial do trabalho.

A racionalidade que se é esperada da organização fica bastante prejudicada, já que o modelo não leva em consideração que a flexibilidade, a criatividade e uma visão mais abrangente do trabalho são essenciais para qualquer actividade racional.

Utilização das normas para justificar os limites do trabalho: Esta disjunção também é decorrente da excessiva valorização da formalização e do cumprimento das normas e regulamentos, fazendo com que as mesmas passem a ser utilizadas como justificativa para

limitar a amplitude do trabalho a ser executado, tornando-o rígido, inflexível e incapaz de responder de forma eficiente a demandas não previstas de trabalho.

O excesso de formalização das actividades leva os funcionários a executarem apenas as tarefas relativas às competências do cargo, sendo comum a utilização desse argumento para justificar o não cumprimento de qualquer outra actividade que não faça parte das competências estabelecidas.

5 - CRÍTICAS

Dentre a crítica a Teoria das Relações Humanas pode-se listar as seis principais, que são:

a) Limitação do universo de pesquisa

Os trabalhos de Elton Mayo limitaram-se a experimentos feitos em indústrias. Não foram feitas pesquisas em empresas prestadoras de serviços como bancos, hospitais ou universidade, reduzindo a aplicabilidade dos princípios propostos.

Alguns sociólogos criticam os estudos de Mayo pelo facto do mesmo ter ignorado o papel da teoria na pesquisa social, e argumentam que esse aspecto deve-se ao facto das pesquisas terem sido autorizadas e financiadas pela Western Electric, levando-o a dar uma grande importância aos resultados empíricos em detrimento dos conceitos teóricos. Miller argumentava que pouco valia um amontoado de observações sem que houvesse uma relação com o embasamento de uma estrutura de referência teórica.

Desconsideração dos conflitos

Em geral, os conflitos tendem a ser ignorados e acabam por eclodir de diversas formas e, muitas vezes, indesejadas.

De acordo com os teóricos estruturalistas, no campo da administração, os conflitos podem ser reduzidos mas não eliminados e são reflexos de diferenças existentes entre:

- Necessidades organizacionais e individuais;
- Racionalidade e irracionalidade;
- Disciplina e liberdade;
- Relações formais e informais;
- Chefes e subordinados; e
- Objectivos departamentais diferentes.

Para os estruturalistas contemporâneos, o conflito constitui-se num processo social vital, já que é um elemento potencial de transformação e desenvolvimento.

➤ Visão de sistema fechado

De um modo geral, pode-se dizer que o modelo weberiano analisa a burocracia como um sistema fechado e estável, não considera aspectos do ambiente interno e externo à organização. Neste sentido, a rigidez do modelo burocrático não permite a adaptação da organização às exigências dos clientes, às mudanças ambientais e, também, às exigências internas de seus participantes.

➤ **Mecanicismo**

O ponto crítico dos estudos de Max Weber é que ele não considera a burocracia como um sistema social e, desta forma, exclui o homem dos seus estudos. Weber analisa as organizações sob um prisma "mecanicista", não considerando que a natureza humana é muito mais complexa, comprometendo a previsibilidade que se espera do modelo.

Mecanicista - visão determinística da organização, como se ela fosse uma máquina composta por peças.

RESUMO

A Teoria da Burocracia surgiu a partir de estudos de Max Weber (1864 - 1920). Constitui-se em um sistema de organização, em larga escala, criado em função do excessivo crescimento caótico e desordenado das empresas.

A burocracia dá ênfase à estrutura, identificando as características da organização formal voltadas para a racionalidade e eficiência. Está centrada também na racionalidade organizacional, que busca utilizar os recursos existentes da forma mais racional possível, visando atingir objectivos, adequando os meios aos fins.

Destacam-se alguns conceitos básicos na burocracia:

Autoridade: probabilidade de que uma ordem seja obedecida. É o poder institucionalizado.

Depende de legitimidade. É decorrente da posição hierárquica ocupada - direito de dar ordem e esperar obediência.

Poder: potencial para exercer influência. Quem tem poder nem sempre tem autoridade.

Legitimidade: capacidade de justificar o exercício de poder. A legitimidade formal pode ser

Questionada se não for democrática.

Responsabilidade: decorrência da autoridade.

Segundo Weber, existem três tipos de Autoridade Legítima: autoridade tradicional, autoridade Carismática e autoridade legal ou burocrática.

Os tipos de sociedade estudados por Weber são:

- Sociedade Tradicional;
- Sociedade Carismática;
- Sociedade Legal, Racional ou Burocrática.

Como características gerais das organizações burocráticas temos:

- Carácter racional;
- Carácter legal;
- Carácter formal;
- Divisão racional do trabalho;
- Hierarquia de autoridade;
- Profissionalização dos participantes;
- Previsibilidade e eficiência.

Consequências imprevistas e indesejadas que afectam as organizações burocráticas levando-as à imperfeição e à ineficiência, são denominadas disfunções da burocracia.

São disfunções da burocracia:

- Excesso de formalismo e de documentação;
- Supervvalorização da divisão do trabalho;
- Perda da iniciativa;
- Resistência à mudança;
- Excesso de impessoalidade nos relacionamentos;
- Valorização excessiva da hierarquia no processo decisório;
- Utilização de símbolos para identificar e classificar os funcionários;
- Dificuldade de adaptação às mudanças ambientais.

- Dentre as críticas ao modelo burocrático, podem-se citar:
- Rigidez dos sistemas de regras e normas;
- Desconsideração dos conflitos;
- Visão de sistema fechado;
- Mecanicismo.

UNIDADE 3 – ESCOLA NEOCLÁSSICA

MÓDULO 1 – ABORDAGEM NEOCLÁSSICA

1 - FUNDAMENTOS BÁSICOS

A Abordagem Neoclássica é vista como uma actualização e um redimensionamento da Teoria Clássica da administração, embora os princípios administrativos básicos da Teoria Clássica nunca tenham deixado de ser utilizados.

Por ser ecléctica, a Abordagem Neoclássica, não pode ser encarada como uma escola bem definida, composta de uma orientação comum. Na verdade os autores neoclássicos apresentam vertentes heterogéneas, embora não divergentes.



Para os neoclássicos, o bom administrador é capaz de conduzir os membros de uma organização ou de um departamento para a obtenção dos objectivos traçados, com a melhor utilização dos recursos existentes e o menor custo, por meio da coordenação das actividades de planeamento, organização, direcção e controlo.

Princípio administrativo - proposição geral aplicável a determinadas situações visando guiar as acções do administrador.

Para os neoclássicos:

A administração é um processo operacional composto de funções que devem ser analisadas, aprimoradas e extraídas dos princípios administrativos;

A administração deve apoiar-se em princípios administrativos bem desenvolvidos e validados;

Para melhor compreender e desenvolver a ciência da administração, torna-se necessária a experiência numa grande diversidade de situações empresariais, e de diversos tipos de organização, possibilitando o desenvolvimento de seus princípios básicos;

A pesquisa de campo é importante tanto para validar os princípios administrativos como para melhorar sua aplicabilidade;

Não é necessário que a Teoria abranja todo conhecimento que norteia a ciência da Administração, para servir como sua fundamentação científica.

A abordagem neoclássica considera importante:

Missão e Objectivos;

A Administração;

Eficácia e Eficiência



A administração - as organizações, em geral, atendem necessidades sociais diferenciadas, portanto, possuem objectivos também diferenciados. Em função da missão e dos objectivos traçados é que são definidas as estruturas organizacionais que irão viabilizar a execução das tarefas internas e os princípios administrativos a serem implementados de acordo com as contingências ou situação. Neste sentido, torna-se necessário, para todas as organizações, desenvolver uma administração interna.

Missão e objectivos - as organizações são instrumentos pelos quais são atendidas necessidade sociais, ou seja, elas não devem existir para si próprias mas para atender às demandas dos usuários e consumidores.

Desta forma, a organização deve ter bem claro e definido qual é o motivo de sua existência (sua missão), que necessidades sociais ou individuais ela atende e, em função disso, definir seus objectivos.

Eficácia - qualidade ou propriedade de eficaz. Eficaz: alcançar os objectivos, cumprir a missão da organização. Capacidade de satisfazer às necessidades dos clientes por meio de seus produtos ou serviços. Preocupa-se com o desenvolvimento dos produtos e serviços, no sentido de melhor atender e satisfazer os clientes. Preocupa-se em saber quais são as coisas que devem ser feitas. **Ênfase nos fins.**

Eficácia e eficiência - além de atender necessidades e demandas sociais, as organizações também devem atender tanto as suas necessidades específicas (gerar lucros e dividendos) como as necessidades dos seus funcionários (possibilitando sua motivação e engajamento).

Desta forma, a organização deve ser tanto eficiente >eficaz, garantindo assim a sua sobrevivência. Algumas empresas podem ser eficientes e não ser eficazes, outras podem ser eficazes e não eficientes e outras, ainda, não são nem eficientes e nem eficazes.

Eficiente - realizar as tarefas internas da forma mais racional, com a melhor utilização dos recursos existentes. Preocupa-se com a melhor relação custo benefício e com o melhor resultado entre despesa e receita. Agir de acordo com o planejado, com a regra ou norma estabelecida. Ênfase nos métodos de trabalho, na eliminação de desperdícios, redução de custos e aumento da produtividade. Preocupa-se em como fazer correctamente as coisas. Ênfase nos meios.

2 - CARACTERÍSTICAS

A Teoria Neoclássica possui cinco características básicas, que são:

a) Administração interpretada como prática - Muito embora a Abordagem Neoclássica esteja respaldada em conceitos teóricos ela atribui grande importância à prática administrativa e aos seus resultados. Os conceitos são apresentados de forma prática, visando a acção empresarial e enfatizando sua instrumentalidade.

b) Actualização dos princípios clássicos - A abordagem retoma vários princípios clássicos fazendo um redimensionamento e uma actualização de acordo com as circunstâncias e necessidades atuais da administração, ampliando e flexibilizando sua utilização prática.

c) Flexibilização na utilização dos princípios - Os princípios administrativos devem ser elaborados como critérios elásticos e não como leis científicas. Como serão aplicados às situações diversas e múltiplas, podem ser modificados ou adaptados de acordo com as circunstâncias, objectivando buscar as mais adequadas soluções administrativas práticas.

d) Foco nos objectivos e resultados - As organizações devem ser dimensionadas, organizadas, estruturadas e orientadas de acordo com os objectivos definidos e resultados esperados. Esses objectivos representam, também, meios e parâmetros para avaliar o desempenho da organização e a eficiência de suas operações. Dentro deste enfoque foi desenvolvida a Administração por Objectivos.

e) Reafirmação de princípios gerais de administração - Os princípios gerais envolvem as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar a serem desempenhadas por toda e qualquer organização. O que muda de organização para organização é o conteúdo e a forma de cada uma das funções.

Os autores neoclássicos apresentam uma grande variedade de princípios administrativos utilizados pelas organizações, além dos princípios gerais.

O critério de escolha dos princípios a serem utilizados deve ser o bom senso do administrador e sua capacidade de discernimento e preparo, uma vez que a utilização de um determinado princípio pode entrar em choque com a utilização de outro ou, ainda, um princípio pode funcionar bem numa determinada situação, mas não em outras.

Princípios mais utilizados pelas organizações

Princípios gerais de administração - devem ser entendidos como princípios genéricos, maleáveis e flexíveis a serem aplicados de acordo com o bom discernimento do administrador.

Princípios mais utilizados pelas organizações

Definição clara de objectivos organizacionais e departamentais.

A organização simples e flexível.

Mínimo possível de níveis hierárquicos.

Responsabilidades do cargo referentes às funções desempenhadas.

Departamentos formados e definidos de acordo com o agrupamento de funções similares e homogêneas.

Definição clara de linhas de autoridade do topo até a base da organização e responsabilidades da base ao topo.

Responsabilidade acompanhada da respectiva autoridade. Responsabilidade e autoridade de cada cargo devem ser formalmente definidas por escrito.

Autoridade decisória deve ser delegada à pessoa que executa a decisão, mesmo que se encontre em níveis hierárquicos mais baixos.

Cada supervisor deve ter um número limite de subordinados, não devendo excedê-lo.

Cada indivíduo deve possuir apenas um supervisor ou chefe, mesmo que mude constantemente.

A autoridade mais elevada da organização possui responsabilidade absoluta sobre os actos praticados por seus subordinados, independente do seu nível hierárquico.

3 - CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO

Dentre os princípios mais discutidos pelos autores neoclássicos está a questão da centralização versus descentralização do processo decisório. De acordo com tais autores não existe uma única opção válida para toda e qualquer situação.



Em juízo de valor (a descentralização e a centralização, em si, não são boas ou más, adequadas ou inadequadas). A decisão por uma ou por outra depende de factores situacionais. Além disso, existem vários graus diferentes de centralização ou de descentralização, dependendo de factores específicos. Um mesmo administrador poderá optar pela centralização ou descentralização de acordo com a situação. Desta forma, não é possível optar pela centralização ou descentralização baseando-se apenas Descentralização - quando a autoridade decisória está o mais próxima possível do local onde será executada.

Centralização - quanto mais no topo da hierarquia e mais longe do local onde a decisão será operacionalizada, mais centralizada será uma empresa.

Alguns aspectos interferem na opção pela descentralização em detrimento da centralização de uma empresa:

Tamanho da empresa - maior a empresa maior a necessidade de descentralização.

Confiança dos superiores na competência e capacidade de seus funcionários - quanto maior a confiança, maior a possibilidade de descentralização.

Acesso a informações pelos subordinados que permitam a tomada de decisão - maior o acesso, maior a possibilidade de descentralização.

Importância das decisões tomadas nos níveis hierárquicos inferiores - quanto mais importantes as decisões, maior o grau de descentralização.

Número de decisões tomadas nos níveis hierárquicos inferiores - maior o número de decisões, maior será o grau de descentralização.

Supervisão das decisões - menor a supervisão sobre a decisão tomada maior o grau de descentralização.

Número de funções afectadas pelas decisões - quanto maior o número de funções administrativas afectadas, maior será o grau de descentralização.

Cultura e filosofia da empresa.

Tanto a centralização quanto a descentralização, apresentam vantagens e desvantagens.

São vantagens e desvantagens da centralização:

Vantagens	Desvantagens
-----------	--------------

<ul style="list-style-type: none"> • Geralmente quem toma a decisão possui uma visão mais global da empresa. • Quanto mais alto o nível na hierarquia, maior tende a ser a capacitação do indivíduo. • As decisões tendem a estar alinhadas com os objectivos globais da empresa. • Promove ganhos de escala em função da especialização. • Diminui os custos operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem decide está distante de onde será realizada a decisão e dos factos específicos da situação. • Tomadores de decisão geralmente não têm contacto directo com os funcionários afectados pela decisão. • Tomador de decisão está distante dos objectivos específicos da área a ser afectada pela decisão. • Custo e tempo maiores para que as informações cheguem aos níveis hierárquicos inferiores. • Aumento da distorção de informações, pois estas devem passar por vários níveis hierárquicos.
--	---

Fonte: Adaptado de Chiavenato - Teoria Geral de Administração

São vantagens e desvantagens da descentralização:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez nas decisões, já que são Tomadas por seus executores. • A participação na decisão aumenta a motivação e o engajamento para a execução do que foi decidido. • Geralmente, quem executa uma função é quem tem maior informação sobre ela e, portanto, melhores condições de decidir. • O tomador de decisão buscará maiores informações e capacitação para tomar as decisões mais adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode fragmentar a estrutura, com centralização de informação em determinados departamentos. • Pode ocorrer dificuldade de coordenação. Pode haver uma supervalorização dos objectivos departamentais em detrimento dos objectivos globais. • A exigência de maior preparo por parte dos tomadores de decisão pode elevar os custos com treinamento e selecção de pessoal. • Pode haver divergência de políticas e procedimentos entre os vários departamentos

Fonte: Adaptado de Chiavenato - Teoria Geral de Administração

Nos últimos anos, tem-se observado uma tendência ao aumento do grau de descentralização pelas organizações. Isso se deve ao aumento da complexidade dos problemas empresariais, decorrentes da fragmentação e diversidade dos mercados consumidores, do incremento nas linhas de produção e dos avanços tecnológicos e de comunicação que passaram a requerer agilidade e precisão nas decisões, exigindo que outros administradores participem do processo decisório.

A descentralização evita a sobrecarga de trabalho e permite uma expansão de actividades, garantindo maior possibilidade de sobrevivência para empresas de grande porte, além de aumentar a motivação e o desempenho dos gerentes locais.

4 - PROCESSO ADMINISTRATIVO

Desenvolvido pelos autores neoclássicos o processo administrativo representa a reunião e desdobramento das principais funções que os administradores devem desempenhar e que são: o planeamento, a organização, a direcção e o controle.

Tais funções são interdependentes e correlacionadas.

Para que a empresa possa controlar tem que ter um planeamento que forneça indicadores de desempenho e metas que sirvam de parâmetros para o controle. Para que se possa dirigir é necessário ter uma organização estabelecida que forneça os parâmetros de autoridades e responsabilidades. Para que se possa organizar deve-se seguir directrizes desenvolvidas num planeamento que estabeleça a missão da empresa, seus principais objectivos, público-alvo, produtos e serviços, entre outros.

Processo administrativo - conjunto das funções administrativas, caracterizando-se pelo inter-relacionamento, interacção e interdependência dinâmica.

Objectivos - resultados que se pretende atingir, num certo período de tempo e a um custo determinado. Os objectivos são dispostos numa hierarquia onde existem os objectivos organizacionais e globais, os objectivos departamentais (que devem seguir e estar em consonância com os objectivos organizacionais) e os objectivos operacionais (que devem seguir e estar em consonância com os objectivos departamentais).

Cada função administrativa deve ser analisada separadamente. Elas devem estar sempre relacionadas com as demais funções, com o ambiente empresarial interno e externo. O desenvolvimento das funções administrativas compõe o processo administrativo e, em virtude de sua dinâmica, deve ser visualizado como um ciclo, no qual a função de controle funciona para ajustar o planeamento e consequentemente as demais funções.

O Ciclo Administrativo permite uma constante correcção de desajustes e imperfeições do processo, Pela retroalimentação ou feedback

Retroalimentação ou feedback - tem como função comparar os resultados ou saídas ("output") com o que foi previamente estabelecido (planejado), a fim de manter o padrão ou critério estabelecido.

Caberá ao administrador realizar estas quatro funções - planeamento, organização, direcção e controle - tendo por tarefas:

- Interpretar a missão e os objectivos organizacionais ou da área referente;
- Fazer o mapeamento do ambiente externo;
- Desenvolver estratégias e políticas de utilização eficiente dos recursos existentes;

Os neoclássicos defendem a importância do trabalho nas organizações, não como um fim em si mesmo, mas como um meio para alcançar os objectivos estabelecidos. O foco da administração passa a ser o atendimento ao cliente pelo alcance dos resultados planeados.



5 - ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Peter Drucker é considerado o criador do conceito da administração por objectivo, uma vez que publicou, em 1954, um livro contendo suas principais características. O desenvolvimento do conceito surgiu como resposta às grandes e graves pressões económicas que vinha sofrendo a indústria norte-americana no início da década de 1950.

Em virtude da conjuntura económica, tornou-se necessário reduzir despesas, eliminar procedimentos supérfluos e concentrar-se nos resultados organizacionais. Juntamente com a administração por objectivos, acentuou-se a administração participativa, a descentralização de decisões e o autocontrole ou a auto-avaliação.

Desta forma, cada departamento ou unidade organizacional passou a ser responsável pela determinação de seus objectivos e por como alcançar os resultados. Vários órgãos de staff foram desfeitos e cada divisão passou a ser responsável por suprir suas necessidades internas.

Peter Drucker(1909) - nasceu em Viena, Áustria, em 1909. Considerado o criador do conceito da Administração por Objectivos e/ou "O pai da Administração Moderna - APO". O desenvolvimento do conceito (APO) surgiu como resposta às grandes e graves pressões económicas que vinha sofrendo a indústria norte-americana, no início da década de cinquenta. Cursou Direito e doutorou-se em Direito Público e Internacional na Alemanha. No fim da década de 1930 mudou-se, definitivamente, para os Estados Unidos, Trabalhou inicialmente como jornalista e depois como economista de um grupo de bancos e financeiras. Posteriormente foi consultor académico.

Leccionou em várias universidades americanas disciplinas como: economia, estatística, política, história, filosofia, administração, ciências sociais.

Sua produção científica registra actualmente 27 livros sobre administração, uma autobiografia e dois volumes de ficção. Dentre suas principais obras estão:

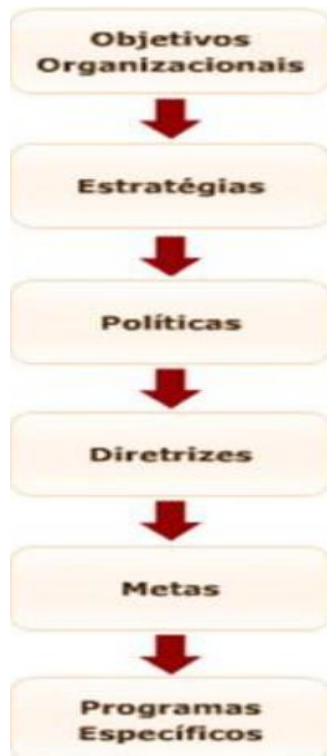
Administração em Tempos de Grandes Mudanças, Sociedade Pós-capitalista, A Revolução Invisível, Inovação e Espírito Empreendedor, Administrando para o Futuro, A Nova Era da Administração, Introdução à Administração, Factor Humano e Desempenho, As Fronteiras da Administração, As Novas Realidades, Práticas da Administração de Empresas, Administração em Tempos Turbulentos e sua autobiografia Reminiscências de Viena ao novo Mundo.

Peter Drucker leccionou na Claremont Graduate School, no sul da Califórnia, EUA, e contribuiu cientificamente para o aprofundamento e melhoria na área administrativa, como discussões das mudanças organizacionais, tecnológicas, científicas, económicas, etc. Tinha como hobbies escalar montanhas, caminhar e estudar a língua e a arte japonesa. Peter Ferdinand Drucker faleceu em 11 de Novembro de 2005, em Claremont, Califórnia, EUA.

Administração participativa - todos os membros da organização estão comprometidos com o sucesso e ou insucesso da mesma. É o processo de transferir responsabilidades, co-responsabilidades e decisões às pessoas. É uma maneira democrática de se administrar.

A Administração por Objectivos envolve o desenvolvimento do planeamento e do controle administrativo, tornando-se necessária a definição clara de qual é o negócio da empresa, sua área de actuação e onde pretende chegar. Com base nisso devem ser desenvolvidos os objectivos de longo prazo, mais abrangentes, e os objectivos departamentais.

As metas da empresa servem como parâmetro e como padrão de desempenho para que o administrador saiba o que se espera dele. O administrador, juntamente com seu superior, define as suas próprias metas, departamentais e individuais, de trabalho. São definidas também as principais áreas de responsabilidade em relação aos resultados esperados.



Características básicas da administração por objectivos:

Os objectivos são estabelecidos, conjuntamente, entre administrador e seu superior, para cada departamento ou cargo;

Existência de unidade entre os objectivos departamentais;

Controle e avaliação possuem como parâmetro as metas estabelecidas pelo próprio gerente ou administrador, caracterizando o autocontrolo e a auto-avaliação.

As metas estabelecidas devem ser mensuráveis e quantificáveis. Neste sentido, para que seja possível a implementação da administração por objectivo, deve ser possível medir os resultados;

Fundamentando-se nos objectivos departamentais são elaborados os planos táticos (meios para alcançar os objectivos) e os planos operacionais.

Modelo da administração por objectivos, segundo Humble:



RESUMO

A Abordagem Neoclássica é vista como uma actualização dos princípios clássicos, aproveitando-se de princípios das demais escolas e teorias administrativas, o que indica seu eclectismo.

O bom administrador deve ser capaz de conduzir os membros de uma organização para a obtenção dos objectivos de forma racional pela qual se dá a coordenação das actividades de planeamento, organização,

Direcção e controle.

Esta Abordagem preocupa-se não apenas com a eficiência, mas dá especial ênfase à eficácia organizacional no sentido de atender às necessidades dos clientes e alcançar resultados previamente definidos.

A organização deve ter definida a sua missão (razão de ser) e seus objectivos, pois a partir deles serão escolhidos a definição da estrutura interna e os princípios administrativos a serem adoptados.

A organização deve ser tanto eficiente quanto eficaz, garantindo assim a sua sobrevivência.

Características da abordagem neoclássica

- Propõe uma actualização dos princípios clássicos tornando-os mais amplos, flexíveis e passíveis de serem adaptados às necessidades ambientais.
- As organizações devem ser dimensionadas, organizadas, estruturadas e orientadas de acordo com os objectivos definidos e resultados esperados.
- Os objectivos e resultados servem como parâmetro para avaliações de desempenho e controle.
- Os princípios gerais da administração baseiam-se nas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, que devem ser desempenhadas por toda e qualquer organização.
- O princípio administrativo a ser utilizado na organização deverá ser escolhido em razão do bom senso do administrador, baseando-se em sua capacidade de discernimento e de preparo.

A centralização ou descentralização da execução de actividades e do processo decisório, dependerá, entre outros factores, do tamanho da empresa, ramo de actividade, competência dos subordinados, confiança dos superiores nos subordinados, acesso à informação por parte dos subordinados, cultura e filosofia da empresa.

O grau de descentralização de uma organização irá depender da importância das decisões tomadas nos níveis hierárquicos inferiores; do número de decisões tomadas nos níveis hierárquicos inferiores; do grau de supervisão das decisões delegadas; e do número de funções afectadas pelas decisões.

A descentralização tem como vantagens: rapidez nas decisões; maior engajamento dos executivos (já que irão decidir sobre o que irão realizar) e maior capacitação do tomador de decisão (já que está mais próximo e conhece melhor a realidade que permeia a decisão).

São desvantagens da descentralização: fragmentação da estrutura em função do fortalecimento departamental e centralização das informações nas áreas especializadas; supervalorização dos objectivos departamentais; aumento dos custos de treinamento e de selecção dos tomadores de decisão; divergência de interesses entre os vários departamentos

Vantagens da centralização: o tomador de decisão possui uma visão mais global da empresa e tende a ter melhor preparo; as decisões tendem a estar mais alinhadas com os objectivos globais da empresa; a especialização promove ganhos de escala e diminuição de custos operacionais.

Desvantagens da centralização: o tomador de decisão está longe de onde ocorre a sua execução, não tendo contacto directo com as pessoas afectadas pela decisão e, muitas vezes, desconhecendo os objectivos específicos da área; há aumento dos custos em função dos trâmites necessários para que a decisão chegue ao local de sua execução e aumento das distorções de informações.

Pode-se observar que existe uma tendência ao aumento do grau de descentralização pelas organizações. Isso se deve ao aumento da complexidade dos problemas empresariais e à necessidade de maior agilidade e precisão das decisões.

Processo Administrativo - consiste na reunião e desdobramento das funções de planeamento, organização, direcção e controle. Tais funções estão correlacionadas e são interdependentes.

A dinâmica do processo administrativo deve ser encarada como um ciclo, no qual a função de controle funciona para ajustar o planeamento e as demais funções, contribuindo para a constante correcção e ajuste do processo.

Principais tarefas do Administrador:

- Interpretar a missão e os objectivos organizacionais ou da área referente;
- Fazer o mapeamento do ambiente externo;
- Desenvolver estratégias e políticas de utilização eficiente dos recursos existentes;
- Transformar os objectivos em acção empresarial - Planeamento, Organização, Direcção e Controle.

Administração por objectivos

O desenvolvimento do conceito surgiu como resposta às grandes e graves pressões económicas que vinha sofrendo a indústria norte-americana no início da década de cinquenta.

A organização deve definir a sua área de **actuação, a sua missão, os objectivos e as metas** onde pretende chegar, pela elaboração **do planeamento e do controle**.

Características básicas: os objectivos são estabelecidos, conjuntamente, entre administrador e seu superior, para cada departamento ou cargo; os controles e avaliações possuem como parâmetros as metas estabelecidas pelo próprio gerente ou administrador, caracterizando o autocontrole e a auto-avaliação; as metas estabelecidas devem ser mensuráveis e quantificáveis.

UNIDADE 3 – ESCOLA NEOCLÁSSICA**MÓDULO 2 – TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS****1 - ORIGENS**

A Teoria das Relações Humanas representou a introdução das Ciências Sociais e comportamentais no estudo da Administração, com foco no estudo e análise da natureza humana e de suas motivações no ambiente de trabalho.

A Teoria das Relações Humanas só foi possível graças aos trabalhos e estudos de autores como Mary Parker Follet, Elton Mayo, Roethlisberger, Dickson, Chester Barnard, Douglas McGregor, Irving Knickerbocker, Alex Bavelas, Harold J. Leavitt, dentre outros.

As ideias e os métodos defendidos pela Teoria das Relações Humanas passaram a ser utilizados com maior abrangência e por um número crescente de empresas a partir da década de 1930, quando a principal preocupação das empresas era a de reduzir custos e aumentar a produtividade em função da grave crise económica que se espalhou pelos países capitalistas.

Mary Parker Follet (1868-1933) - nasceu em Boston, Estados Unidos da América, teve sua formação básica em Economia, Administração, Filosofia, História e Ciências Políticas em Harvard no Colégio Radcliffe. Lecionou e participou activamente da organização de trabalhos comunitários em Boston. Sua colaboração, na área administrativa, inicia-se dando ênfase aos problemas sociais, principalmente dos trabalhadores jovens que estudavam no turno da noite. Tinha como um dos seus objectivos prioritários "empregar a juventude pobre", passando a interessar-se pelos problemas de "administração industrial". Outro marco de Parker Follett na área de administração foram os conceitos de autoridade e função. É reconhecida como autêntica precursora da Escola de Relações Humanas. Deixou uma colecção de ensaios variados e curtos, que teve origem em palestras, resultando no livro "Dinamic Administration" e a "Arte de Dar Ordem", registrando conselhos úteis a todos os chefes e relatando comunicações interpessoais na empresa. Miss Follett juntamente com a americana Lilian Gilbreth e a inglesa Joan Woodward compõem o trio feminino mais famoso no campo da Administração.

A autora faleceu no início da Segunda Guerra Mundial (1933), na Inglaterra, onde viveu seus últimos dias de vida. Mas o seu livro só foi publicado no ano de 1941.

George Elton Mayo (1880-1949) - cientista social australiano, emigrado para os Estados Unidos, onde desenvolve uma nova concepção administrativa, com base na teoria da psicologia, especificamente o "ciclo motivacional", cujo objectivo era o de humanizar a empresa.

Considerado o fundador da "Escola" ou da Teoria das Relações Humanas. Foi professor e director de pesquisas da Escola de Administração de Empresa de Harvard. Chefiando o projecto de pesquisa da fábrica Hawthorne (1927 - 1932), da Western Electric, no bairro

Hawthorne de Cícero, em Chicago, USA. O interesse desse projecto era estudar a fadiga, os acidentes, o turnover no trabalho e o efeito das condições físicas sobre a produtividade. Os estudos resultaram no desenvolvimento do Movimento das Relações Humanas.

Principais obras: "The Human Problems of an Industrial Civilization" (Boston, 1933); "The Social Problems of an Industrial Civilization" (1945); "The Political Problem of an Industrial Civilization" (1947). Inicialmente publicou na Austrália em 1919 - "Democracy and freedom".

Após a Segunda Guerra Mundial, Mayo foi trabalhar como consultor do governo inglês. A Teoria das Relações Humanas só acontece nos Estados Unidos a partir da década de trinta.

Chester Barnard (1868-1933) - americano, estudou em Harvard. Sua experiência profissional está centrada na companhia telefônica American Telephone and Telegraph (ATT), onde permaneceu como funcionário por mais de 40 anos. Seu primeiro emprego foi como funcionário do Departamento de Estatística (ATT), chegando até a presidência da Bell Telephone Company de New Jersey.

Além de exercer função de alto executivo na ATT, desempenhou outras funções de destaque, como: Presidente da United Services Organization - USO, durante a Segunda Guerra Mundial e Chefe do Conselho Geral de Educação, Presidente da Fundação Rockefeller, Presidente da Fundação Nacional de Ciências, Assistente do Secretário do Tesouro Americano. Apesar de todas as actividades que exerceu como funcionário público, ainda conseguia tempo para a música, chegando a ser um dos fundadores da Sociedade de Bach de New Jersey. Uma das grandes contribuições de Barnard, na área administrativa, conhecida e aplicada até hoje, é a famosa capacidade dos executivos de "Tomar Decisões".

Em síntese Barnard pode ser considerado um behaviorista, dando continuidade aos estudos relativos à experiência de Hawthorne. Foi, também, contemporâneo da Teoria de Sistema e da Teoria das Decisões.

Principais Obras: The Functions of the Executive (1938), obra traduzida para o português em 1941, pela editora Atlas (São Paulo) como As funções do Executivo, Organization and Management (1948) e Human Relations in Administration.

O marco inicial do surgimento da Teoria ocorreu em 1927, por meio dos estudos realizados por professores da Universidade de Harvard numa fábrica de equipamentos telefônicos, a Western Electric, situada em Hawthorne nos Estados Unidos.



O relato e a experiência de Hawthorne foram publicados a partir de 1939 por Roethlisberger e Dickson, e então, a Teoria das Relações Humanas fez parte da teoria e da prática administrativa por mais de uma década. Em 1950 vários de seus princípios passaram a ser duramente criticados e seus conceitos revistos e alterados.

Experiência de Hawthorne - Foi uma experiência realizada por Elton Mayo nos Estados Unidos, iniciada em 1927 e concluída em 1932. Teve como objectivo estudar a satisfação e motivação das pessoas no trabalho e suas consequências na produtividade. Ressaltou a importância da organização informal em contraposição com a organização formal da Escola Clássica.

Como resultado desta experiência foram criados os pressupostos básicos que deram origem à Teoria das Relações Humanas. Para aprofundamentos da Experiência de Hawthorne, ver link em leitura complementar.

O desenvolvimento teórico da Escola de Relações Humanas teve por objectivo básico solucionar conflitos internos das indústrias, gerados pela inadequação dos indivíduos aos modelos de gestão estabelecidos, ao ambiente e aos processos de trabalho".

A abordagem central da Teoria reside no argumento de que a motivação dos indivíduos é factor fundamental para que os mesmos tornem-se produtivos e alcancem os objectivos formais da organização. Neste sentido, ela enquadra a motivação humana como sendo complexa e vinculada a aspectos psicossociais.

A análise da Teoria centrou-se essencialmente na organização informal das empresas, em detrimento das estruturas formais.

Organização informal - é aquela que se forma espontaneamente entre indivíduos que compartilham o mesmo ambiente de trabalho. A interactividade estabelecida é peculiar das características próprias dos indivíduos que fazem parte do grupo e, portanto, não podem ser previstas em regulamentos ou organograma, tampouco podem ser reduzidas ou induzidas à reacções mecânicas regulamentadas formalmente. Suas acções tendem a seguir os objectivos

do grupo informal e não os objectivos formais estabelecidos. Ocorrem paralelamente à organização formal.

2 - FIGURAS IMPORTANTES

Dentre as figuras importantes para a Teoria das Relações Humanas, podemos citar:

Freud

Para Freud o comportamento do homem é explicado biologicamente, ou seja, suas acções são determinadas no sentido de satisfazer suas necessidades biológicas. Neste sentido o homem seria essencialmente instintivo, fazendo uso de outras pessoas para satisfazer suas necessidades. À sociedade caberia a repressão dos instintos humanos pelo processo de socialização.

Críticos de Freud defendem que a personalidade e o comportamento humano são resultados não apenas dos instintos biológicos e dos traços hereditários mas, também, dos aspectos culturais, onde o grupo primário possui importância fundamental na formação do indivíduo, interferindo no seu comportamento e nas suas atitudes.



Freud, Sigismund Schlomo - nasceu em 06/05/1856, em Freiberg, Moravia atualmente Pribor, Checoslováquia e faleceu em Londres no ano de 1939. Aos 08 anos de idade já lia Shakespeare, na adolescência já ouvia conferências sobre os ensaios de Goethe. Estudou na Universidade de Viena, de 1873 a 1881, quando se formou em medicina. Estudou psiquiatria, entre 1882 a 1883, na Clínica Psiquiátrica de Theodor Meynert.

Freud iniciou seus trabalhos clínicos em consultório particular e especializou-se em doenças nervosas. Publicou em parceria com Bauer, algumas descobertas científicas, como Método Catártico (sobre histeria) em 1895, e no mesmo ano, interessou-se sobre a análise do sonho. Analisou seu próprio sonho, o que resultou na publicação de "o sonho da injeção feita em Irma", tendo sido publicado em 1900 (após a sua morte). Entre 1895-1900. Entre 1895-1900 desenvolveu estudos e conceitos incluídos na teoria e prática da psicanálise.

"A interpretação de sonhos" (1900) foi considerado o seu livro mais importante. Freud foi e continua sendo uma das maiores figuras representativas da Teoria Psicanalítica, criando associações científicas, publicando livros e possibilitando dissidência entre os teóricos, e assim surgiram vários outros enfoques na Psicologia Comportamental, como os propostos por Adler e Jung, dentre outros.

Com a IIª Guerra Mundial, Freud foi obrigado a emigrar para a Inglaterra, onde veio a falecer em 1939, em Londres.

Mary Parker Follet

Mary Parker Follet identificou três métodos básicos para solucionar os conflitos industriais:

a coacção ou a força;
a barganha; e
a integração entre os interesses dos indivíduos e da empresa.

Na época de desenvolvimento dos seus estudos, o método de cooperação mais utilizado pelas empresas era o defendido pela Escola de Administração Científica e baseava-se essencialmente na força e na coacção.

O método da integração defende que a melhor forma para alcançar a cooperação e solucionar os conflitos nas indústrias seria o desenvolvimento de sistemas de gestão que incorporasse não apenas os interesses das empresas mas também os interesses dos funcionários.

Chester Barnard

Chester Barnard desloca o foco das atenções, com relação aos problemas administrativos, da organização formal para os grupos informais. Segundo o autor, a organização formal não existiria se não houvesse a organização informal, já que esta última é responsável pela coesão organizacional e pela garantia da integridade individual.



3 - PRINCÍPIOS

A Escola de Relações Humanas caracterizou-se em função de novos conceitos e paradigmas que passaram a ser introduzidos na prática administrativa.

Os conceitos nasceram da constatação de que vários princípios da Escola de Administração Científica não se configuravam na prática, surgindo a crítica ao mecanicismo da administração científica e o desenvolvimento de novos enfoques e princípios administrativos que caracterizaram a Escola de Relações Humanas, a saber:

- Conceção do homo social;
- Valorização e conhecimento dos grupos informais;
- A satisfação do trabalhador como ponto fundamental para a sua eficiência;
- Sistemas participativos no processo de tomada de decisão;
- Controle de resultados

Homo social e recompensas não materiais - o conceito de homem social surge em substituição ao modelo do homo económico, proposto pela Escola de Administração Científica e criticado pelos mentores da Teoria das Relações Humanas em virtude de sua inadequação empírica. Homo Social é o homem completo, condicionado pelo sistema social e pelas interferências biológicas. Todo homem possui necessidades de segurança, afecto, aprovação social, prestígio e auto-realização.

O modelo do homo social aborda o indivíduo como um ser complexo (que não pode ser reduzido a uma simples engrenagem mecanicista), cujo comportamento é condicionado não apenas por factores biológicos, mas também pelo sistema social no qual está inserido e que, além das necessidades fisiológicas, também possui necessidades de segurança, afecto, aprovação social, prestígio e auto-realização.

Grupo informal - os grupos informais dentro das organizações são de grande importância uma vez que os administradores lidam não com indivíduos isolados mas com grupos humanos bem formados. As interações informais que se estabelecem e se intensificam dentro das organizações são responsáveis pela formação dos grupos informais, e esse sistema ocorre em função das tecnologias existentes ou quando existem interesses em comum como o atendimento das necessidades de segurança, afecto e aprovação social, entre outros aspectos, e que teriam grande influência sobre a motivação humana.

A teoria propõe que, além de reconhecer a existência de tais grupos, as empresas devem conhecê-los melhor para que possam lidar com eles de forma mais adequada. Para tanto, são desenvolvidos métodos e técnicas de observações sociométricas e recursos de dinâmica de grupo.

A satisfação do trabalhador como ponto fundamental para a sua eficiência - Autores e pesquisadores da Teoria das Relações Humanas defendiam a ideia de que, por meio da eliminação dos conflitos, os trabalhadores poderiam desempenhar suas funções de forma satisfatória, sentir-se-iam felizes no ambiente de trabalho e com isso se tornariam mais produtivos.

Sistemas participativos no processo de tomada de decisão

A Teoria das Relações Humanas defendia o conceito de que a motivação estava directamente vinculada à produtividade, quanto mais motivado e satisfeito o indivíduo, mais produtivo ele seria.

Visando aumentar a motivação dos funcionários, a Escola de Relações Humanas propunha às empresas a adopção de modelos de gestão mais participativos, onde os funcionários

pudessem participar das decisões relativas às tarefas que iriam desempenhar. O argumento tinha como fundamento o facto de que seria difícil para um indivíduo sentir-se engajado a executar uma tarefa cuja finalidade desconhecesse. A Escola propunha ainda que os limites da participação deveriam variar de acordo com o nível hierárquico, com os traços de liderança do indivíduo e com a situação em questão.

Controle sobre a tarefa - a teoria defendia que os sistemas de controle adoptados pelas organizações deveriam estar centrados nos resultados e nas tarefas e não no comportamento das pessoas por meio da supervisão cerrada.

4 - CRÍTICAS

Dentre a crítica à Teoria das Relações Humanas pode-se listar os seis principais, que são:

a) Limitação do universo de pesquisa

Os trabalhos de Elton Mayo limitaram-se a experimentos feitos em indústrias. Não foram feitas pesquisas em empresas prestadoras de serviços como bancos, hospitais ou universidade, reduzindo a aplicabilidade dos princípios propostos.

Alguns sociólogos criticam os estudos de Mayo pelo facto do mesmo ter ignorado o papel da teoria na pesquisa social, e argumentam que esse aspecto deve-se ao facto das pesquisas terem sido autorizadas e financiadas pela Western Electric, levando-o a dar uma grande importância aos resultados empíricos em detrimento dos conceitos teóricos. Miller argumentava que pouco valia um amontoado de observações sem que houvesse uma relação com o embasamento de uma estrutura de referência teórica.

b) Desconsideração dos princípios da teoria clássica

Vários autores argumentam que os princípios da Administração Científica, embora parciais, são importantes para a racionalidade organizacional, principalmente em se tratando de ambientes estáveis e pouco turbulentos.

As duas Teorias são complementares, ficando empobrecida a administração que optasse por uma Teoria em detrimento da outra. O ponto central de várias críticas é o enfoque parcial das Relações Humanas ao rejeitar completamente os aspectos formais da organização (Clássica).

Embora divergentes, ambas acreditam que seria possível solucionar qualquer tipo de conflito e de dilema existente entre a busca pela racionalidade organizacional e as motivações humanas.

Para estas Teorias, quanto mais competente fosse uma organização, maior seria a satisfação de seus funcionários. Entretanto, para a Administração Científica a satisfação seria decorrente do aumento da remuneração, decorrente do aumento da produtividade e; para a Teoria das Relações Humanas, a satisfação seria resultado da eliminação dos conflitos existentes entre organização e funcionários pela convergência de objectivos.

Comparação entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas

Conflito - situação em que duas ou mais pessoas ou grupos discordam entre si ou experimentam antagonismo recíproco. O mesmo que divergência ou contraposição.

Dilema - representa uma situação em que se deseja atender a dois interesses inconciliáveis entre si; o atendimento de um deles impede o atendimento do outro.

Comparação entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas	
Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
Organização vista como máquina Foco nos processos de trabalho Concebida e embasada na engenharia Centralização de autoridade Alta divisão do trabalho Autoridade formal e hierárquica Ênfase nas regras e normas Ênfase na estrutura formal Adaptados de: Charles Perrow	Organização vista como sistema social Foco nas pessoas Concebida e embasada nas ciências humanas e sociais Delegação de autoridade Foco nas relações humanas Maior autonomia Ênfase nas pessoas Valorização dos grupos informais e da dinâmica grupal.

Dinâmica de grupo - é a participação de grupos de pessoas, que podem ser activadas por meio de estímulos e motivações.

c) Falsa correlação entre felicidade e produtividade

Os estudiosos da Teoria das Relações Humanas defendiam a ideia da eliminação dos conflitos. Os trabalhadores poderiam desempenhar suas funções de forma satisfatória, sentindo-se felizes no ambiente de trabalho e, com isso, tornando-se mais produtivos.

As pesquisas elaboradas durante a década de 1940 e início da década de 1950, demonstraram que não havia uma correlação directa entre felicidade e produtividade, havendo funcionários felizes e improdutivos e funcionários infelizes e produtivos.

Observou-se que as propostas da Teoria das Relações Humanas para eliminar conflitos (como supervisão liberal, participação e dinâmicas de grupo) não trouxeram os resultados esperados em termos de produtividade e também não garantiam o bem-estar e a felicidade dos funcionários.

Supervisão liberal - trabalho sem direccionamento, objectivos, liderança e normas.

d) Visão superficial e parcial do comportamento humano

A visão da Teoria das Relações Humanas a respeito da problemática dos conflitos existentes entre empregados e organização era bastante parcial e um tanto quanto manipuladora. Procuravam promover a harmonia pela intervenção do administrador, o qual deveria evitá-la a todo custo sem, contudo, considerar as inúmeras funções do conflito.

A Teoria ganha um carácter pragmático pela formulação de "receitas" de como evitar os conflitos internos na organização.

A Teoria não tratou das causas da alienação do trabalho e nem dos conflitos que estavam directamente vinculados à natureza do trabalho a ser desenvolvido (fragmentado e repetitivo). Tornou o trabalho mais agradável com soluções periféricas, tais como intervalos de trabalho, torneios de desportos, excursões, colónia de férias, refeições no restaurante da fábrica, entre outros benefícios. Contudo, o trabalho continuava monótono e sem significado para o trabalhador.

Para evitar os conflitos no ambiente de trabalho, utilizava entrevistas de diagnóstico e os testes de personalidade na selecção e contratação dos funcionários, visando seleccionar os que tivessem maior potencial de adaptação ao serviço a ser desenvolvido. Utilizavam ainda folhetos e realizavam cursos internos com o objectivo de impor, de forma sistemática, a ideologia da empresa e a maneira correta de pensar e agir dos funcionários.

e) Supervalorização da coesão grupal

Para a Teoria das Relações Humanas, a necessidade de trabalhar em grupo, de forma coesa e associativa, faz parte da natureza humana. Segundo Mayo, grupos pouco coesos e que não permitem a colaboração tendem a desenvolver a queda do moral dos indivíduos, problemas de absentismo, baixa eficiência e produtividade.

As pesquisas posteriores demonstraram que não existe uma correlação directa entre coesão grupal e produtividade, sendo que muitas vezes a coesão pode ser disfuncional caso trabalhe contra os interesses da empresa ou de outros grupos internos.

Mayo caracterizou o homem como um ser essencialmente político cuja vivência em grupo seria algo naturalmente gratificante, não levando em consideração os conflitos inerentes e existentes entre indivíduo e grupo social.

f) Carácter manipulativo dos princípios da Teoria

A Teoria foi duramente criticada pelo seu carácter manipulativo, objectivando modificar o comportamento humano no sentido de alcançar os objectivos empresariais e não a coesão dos objectivos da empresa com o dos empregados, já que se desconhecia, ou não havia real interesse em descobrir, quais os objectivos pessoais em termos de satisfação no trabalho.

Problema de absentismo - faltas ao trabalho sem aviso por parte do funcionário.

RESUMO

A Teoria das Relações Humanas representou a introdução das ciências sociais e comportamentais no estudo da administração, com foco no estudo e análise da natureza humana e de suas motivações no ambiente de trabalho.

O marco inicial do surgimento da Teoria ocorreu em 1927, pelos estudos realizados por professores da Universidade de Harvard numa fábrica de equipamentos telefônicos, a Western Electric, situada em Hawthorne nos Estados Unidos.

A Teoria enquadra a motivação humana como sendo complexa e vinculada a aspectos psicossociais.

A análise da Teoria centrou-se essencialmente na organização informal das empresas, em detrimento das estruturas formais.

Figuras importantes para a Teoria das Relações Humanas:

Para Freud, o homem seria essencialmente instintivo, fazendo uso de outras pessoas para satisfazer suas necessidades biológicas.

Mary Parker Follet questiona o método da coacção e defende que a melhor forma para alcançar a cooperação e solucionar os conflitos dentro das indústrias seria o desenvolvimento de sistemas de gestão que incorporassem não apenas os interesses das empresas mas também os interesses dos funcionários.

Chester Barnard define que a organização formal não existiria se não houvesse a organização informal, já que esta última é responsável pela coesão organizacional e importante para garantir a integridade individual.

Princípios Centrais:

- Homo social e recompensas não materiais;
- Grupo informal - trabalho em equipe;
- Sistemas participativos no processo de tomada de decisão;
- Controle sobre a tarefa.

Críticas à Teoria:

- Desconsideração dos princípios da Teoria Clássica;
- Limitação do universo de pesquisa;
- Falsa correlação entre felicidade e produtividade;
- Visão superficial e parcial do comportamento humano;
- Supervalorização da coesão grupal;
- Carácter manipulativo dos princípios da Teoria.

DISCIPLINA: TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	UNIDADE	II
	ENCONTRO	I
DATA LIMITE PARA ENTREGA: DE ACORDO O PRAZO DO SISTEMA		
Actividade: 2- A teoria clássica das organizações – o Fayolismo		
Objectivo da Actividade: <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver a capacidade de compreensão e análise crítica em torno das nuances de resolução de problemas. 		
Procedimento para Execução: <ul style="list-style-type: none"> O trabalho deverá ser feito em grupos ou individual se não pertencer a nenhum grupo. E de seguida enviar para a plataforma. Responder as questões levantadas de forma original (sem copiar/plagiar) sem esquecer de citar as fontes que recorrer. Leia o texto de apoio e apresente os teus argumentos em relação ao tema. Na primeira página, Escreva o nome . 		
FONTES: Conteúdo da matéria, unidade II e III.		
Atenção: <ul style="list-style-type: none"> 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 ao 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 enviados fora do prazo não serão avaliados. 		

ACTIVIDADE Nº. 2:**A Teoria Clássica das Organizações – O Fayolismo**

Ao lado de Taylor, o engenheiro francês Henri Fayol é um dos contribuintes mais importantes do desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno. De acordo com Fayol, a administração é uma actividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planeamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la, o que exigiria uma teoria geral de administração que pudesse ser ensinada. Para responder a esta necessidade, Fayol criou e divulgou sua própria teoria, com base em sua experiência de administrador bem sucedido.

Fayol chegou a director-geral de uma empresa de mineração em 1888. A empresa estava a beira da falência, mas quando Fayol se aposentou, em 1918, sua situação financeira era sólida. Esse resultado ele atribuiu a seu sistema de administração, uma ideia que consistia em três partes principais.

Na primeira parte, Fayol divulgava que a administração é uma função distinta das demais funções, como finanças, produção e distribuição.

Na segunda parte, Fayol imaginou que a administração é um processo de planeamento, organização, comando coordenação e controle. Para a actualidade, os pensadores mais modernos nos informam que há outras interpretações dessa ideia comando e a coordenação foram substituídos por liderança e outras funções da gestão de pessoas; a função de execução foi acrescentada.

Na terceira e última parte, Fayol nos deixou que o sistema de administração pode ser ensinado e aprendido. É o que fazemos por demais nos dias de hoje...

Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como uma função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa ideia está na identificação do trabalho dos gerentes, como sendo distinto das operações técnicas da empresa. Os gerentes que não conseguem perceber essa distinção acabam se envolvendo com os detalhes técnicos da produção e prestação de serviços, negligenciando as funções de administrar a empresa como um todo. Ao apontar essa distinção, Fayol ajudou a tornar mais nítido o papel dos executivos – os administradores de nível mais alto na hierarquia da organização.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO:

1. Pensando muito mais sob o aspecto da vida gerencial nas organizações, Fayol não escutava nem observava os trabalhadores. Sua principal intenção era identificar e compartilhar com outros executivos o segredo da administração eficaz da organização vista como um todo. Para melhor composição desse todo empresarial pensado por Fayol, que funções básicas foram criadas nas quais as atribuições do corpo empresarial poderiam ser encaixadas?
2. "Não existe nada rígido ou absoluto quando se trata de problemas de administração", com esta frase Fayol deixava bastante claro que não queria ser confundido com alguém que dita leis universais. Gostaria, com isto, alertar que estava apenas

sugerindo princípios que os gerentes poderiam utilizar sempre conscientes do grande poder de adaptação da administração às diversas organizações. Cite e explique os princípios de administração segundo Fayol, realizando exemplificações de acordo com sua vivência nas empresas em que trabalhou.

3. Como Fayol pensou a divisão do trabalho no âmbito das organizações? Na sua opinião, as empresas ainda utilizam a mesma forma de divisão ou existem formas mais modernas e eficientes de se dividir o trabalho nas empresas de hoje?

Leitura Recomendada:

SILVA, Reinaldo O. Teorias da Administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008 – **Páginas 130 a 142.**

Outras 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.

HAMPTON, David R. Administração Contemporânea. 3a ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

KWASNICKA, Eunice Lacava. Teoria Geral da Administração: uma síntese. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.