



Fundamentos de Gestão

Coleção Negócios



Sumário

UNIDADE I.....	3
UNIDADE II.....	11
UNIDADE III.....	16
UNIDADE IV	31
BIBLIOGRAFIA BÁSICA DA DISCIPLINA	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS UTILIZADAS	55

UNIDADE I

I-I Introdução

Chiavenato (2004, p.17) explica que a Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa. A Administração é uma ciência que une teoria e prática para criar princípios racionais que ajudam as empresas a serem mais eficientes. Administrar é a maneira de governar uma organização ou parte dela. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos que a organização possui para que ela alcance seus objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Administrar é, basicamente:

Alcançar resultados por meio de outras pessoas. Aplicando conhecimento e técnicas para produzir tais resultados.

A administração, o mais importante fenômeno da civilização moderna, é a maneira por meio da qual as organizações definem e alcançam objetivos. Sem ela, a civilização moderna e seus processos de criação de riqueza não poderiam sequer existir.

E o que é a **Teoria da Administração**?

É o campo do conhecimento humano que trata do estudo da Administração nas organizações, que, por sua vez, são sistemas de trabalho que transformam recursos em produtos e ou serviços, a partir de processos coordenados. Organizações não são apenas empresas. São exemplos de organizações: indústrias, hospitais, escolas, igrejas, restaurantes, academias, consultorias, padarias, órgãos públicos e até as Organizações Não Governamentais (ONGs).

A teoria administrativa é o corpo de conhecimentos sistematizados a respeito das organizações e do processo de administrá-las. É composta por princípios, proposições e técnicas em permanente elaboração, sem fórmulas prontas ou fechadas. O conhecimento sobre a Administração é construído a partir de organização de um conjunto de informações que resultam da experiência prática na condução dos negócios.

Como afirma Maximiliano (2000), conhecimentos administrativos derivam de experiência prática e métodos científicos.

Mas... por que estudar a teoria?

Porque a teoria é composta pelos pressupostos que explicam relações entre variáveis e conduzem nossa conduta frente aos eventos. Ou... em termos mais simples e convincentes:

As teorias nos ajudam a compreender os processos e guiam as decisões.

Assim, é possível gerar resultados muito mais consistentes.

Trocando em miúdos, conhecer a teoria, além de garantir **vantagem competitiva**, pode ser fonte de novas ideias. Portanto, a principal razão para estudar Administração é o reflexo que este conhecimento pode ter no desempenho das organizações. Organizações existem porque certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoas. E os administradores existem para garantir a coordenação das ações.

Assista ao vídeo: O que é Administração? Fonte: Professor José Antônio Rosa <https://www.youtube.com/watch?v=0DvAi6dqUGAI->



I-II O Administrador

O Administrador é o profissional responsável pela administração e condução dos processos organizacionais. Para isso, deve reunir conhecimentos (inclusive das teorias da Administração), habilidades e competências específicas.

De qualquer forma, é preciso ter em mente que o administrador se diferencia do executor de tarefas, uma vez que este último deve executar e reproduzir operações que aprendeu mecanicamente, enquanto o primeiro deve ser capaz de analisar e resolver situações problemáticas variadas e complexas, avaliando fatores e circunstâncias em termos abstratos, estratégicos, conceituais e, advinha só, teóricos.

O Administrador é um agente de mudanças e de inovação, pois é responsável por perceber e diagnosticar situações, além de estabelecer estratégias e caminhos de solução e melhoria.

O Administrador deve reunir habilidades:

- Técnicas: capacidade de montar e conduzir procedimentos, a partir de técnicas e conhecimentos especializados;
- Humanas: trabalhar com outras pessoas e alcançar resultados através dos seus esforços coordenados;
- Conceituais: integrar e coordenar as atividades de uma organização de maneira sistêmica, compreendendo o todo e a relação entre as partes para otimizar resultados.

Além das quatro funções básicas estabelecidas por Henri Fayol (você vai conhecê-lo melhor quando estudar a Teoria Clássica da Administração, um dos blocos teóricos que será apresentado à frente) para os administradores: **planejar, organizar, controlar e liderar**, os profissionais da Administração

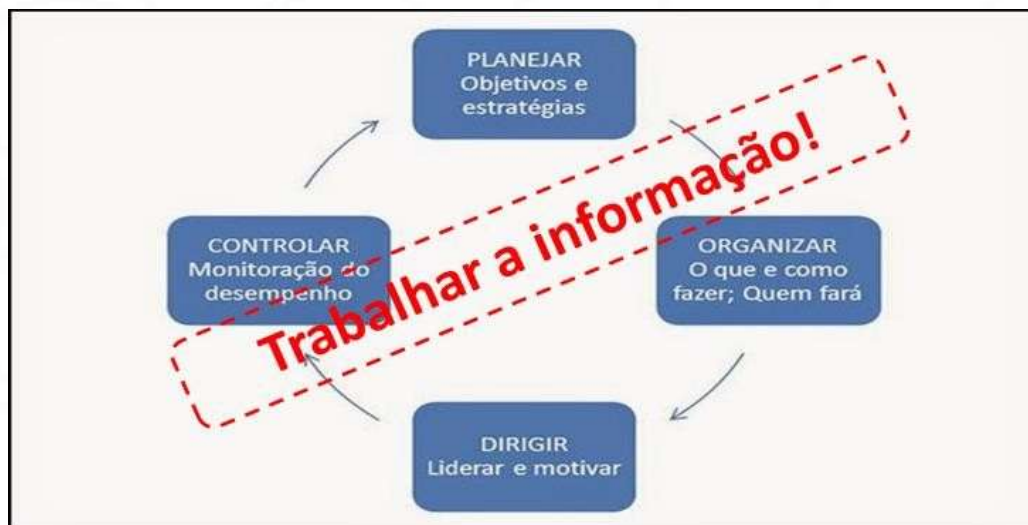
assumem uma variedade de papéis para levar a organização a seus objetivos estabelecidos.

Acima de tudo, a fim de cumprir as suas funções básicas e complementares, o Administrador ou Gestor deve ser capaz de **Tratar as Informações**. Tratar ou trabalhar as informações significa interpretar dados, estabelecer relações de causas e consequências, construindo conhecimento que será base das tomadas de decisão, em todos os aspectos que envolvem a condução das organizações e suas relações com o seu ambiente de atuação.

Ainda sobre os diferentes papéis assumidos pelos administradores, temos:

- Papéis interpessoais: capacidade de construir e manter relações sadias e duradoras com as pessoas; maneiras de interagir e influenciar todas as pessoas de sua rede de contatos organizacionais;
- Papéis informacionais: capacidade de obter, processar e divulgar informações; transformar as informações em diferenciais;
- Papéis decisórios: capacidade de analisar variáveis e tomar decisões, ou seja; fazer escolhas ou opções, a partir de habilidades humanas e conceituais.

Funções do Administrador:



Fonte: produzido pelo autor.

I.III As teorias da Administração – quadro cronológico e ênfases

Ainda que muitos autores apresentem os blocos de teorias da Administração como partes de um processo “evolutivo” de conceitos e práticas sistematizadas, tal divisão em blocos é muito mais uma ferramenta didática do que uma distinção clara de abordagens que se sucedem ao longo do tempo.

A verdade é que as teorias da Administração não substituem umas às outras à medida que novos conhecimentos são adicionados aos estudos organizacionais. É possível identificar, em organizações contemporâneas, características que remetem a diferentes teorias, convivendo em um ambiente dinâmico, onde os modelos conceituais e teóricos são aplicados em função de necessidades específicas.

Redes de *fast food*, por exemplo, assumem, em seus modelos de gestão e operação, diversos aspectos inerentes ao que é considerado o primeiro bloco teórico de conhecimentos sistematizados da Administração, a chamada Administração Científica (guarde essa informação e, quando estiver estudando a Administração Científica, pense nos processos padronizados do MacDonald's).

De qualquer forma, para efeito didático, segue o quadro cronológico das principais correntes teóricas da Administração. E, na sequência, as teorias da Administração com base em suas ênfases.

Quadro Cronológico das principais correntes da Teoria da Administração:

ANO	TEORIA
1903	Administração Científica
1909	Burocracia
1916	Teoria Clássica
1932	Teoria das Relações Humanas
1947	Teoria Estruturalista
1951	Teoria dos Sistemas
1953	Abordagem Sociotécnica
1954	Teoria Neoclássica
1957	Teoria Comportamental
1962	Desenvolvimento Organizacional
1972	Teoria da Contingência
1990	Novas Abordagens
2000	Teoria do Caos e Complexidade
2005	Responsabilidade Social e Sustentabilidade

Fonte: produzido pelo autor

Quadro das correntes teóricas da Administração com base em suas ênfases:

ÊNFASE	TEORIAS	FOCOS DE ANÁLISE
Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional.
Estrutura	Teoria Clássica e Neoclássica	<ul style="list-style-type: none"> • Organização formal; • Princípios gerais da Administração; • Funções do Administrador.
	Burocracia	Formalização de processos e controles.
Pessoas	Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação e liderança; • Comunicação; • Grupos formais e informais.
	Comportamento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de gestão; • Teoria das decisões; • Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Desenvolvimento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de mudança planejados; • Sistema aberto.
Ambiente	Teoria Estruturalista	<ul style="list-style-type: none"> • Organização formal e informal; • Análises externa e interna.
	Teoria da Contingência	<ul style="list-style-type: none"> • Imperativo ambiental e tecnológico.
Competitividade	Novas Abordagens de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Complexidade; • Aprendizagem organizacional e gestão da informação.

Fonte: produzido pelo autor.

Assista ao vídeo: O que é TGA?, de Lucimara Maciel e Wagner Silva
<https://www.youtube.com/watch?v=PGwYbt1Boj0>

Assista ao vídeo: Níveis da Administração, Habilidades

Competências e Papéis do Administrador, de Lucimara Maciel
e Wagner Silva

https://www.youtube.com/watch?v=iYOqM9_YkDA



UNIDADE II

II.1 Administração Científica

Foco: tarefas e produtividade.

Objetivo: aumentar a produtividade e racionalizar o processo produtivo, substituindo métodos empíricos e rudimentares por métodos científicos.

Estratégia:

- Analisar a execução de tarefas operacionais específicas;
- Estudo de tempos e movimentos;
- Divisão/especialização do trabalho;
- Controle rígido;
- Recompensas por metas produtivas.

Os maiores expoentes: **Frederick Winslow Taylor** (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) e **Henry Ford** (1863-1947).

As Teorias da Administração surgem a partir de um viés prático: a necessidade de solucionar problemas organizacionais específicos. Assim, cada teoria é reflexo de uma tentativa de dar respostas a demandas contingenciais no processo de condução dos negócios. E, no caso da Administração Científica, o problema era a necessidade de racionalizar o trabalho para garantir produtividade, ou seja, fazer mais com economia de recursos.

A Administração Científica nasceu a partir das consequências da Revolução Industrial e da necessidade de solucionar duas questões básicas: a expansão acelerada e desorganizada das empresas; e a necessidade de garantir a execução das tarefas organizacionais com mais eficiência (CHIAVENATO, 2007).

Para lidar com essas questões, Taylor, baseado nos princípios de observação e mensuração, decompôs as tarefas dos operários em movimentos

básicos, a serem executados, de forma otimizada, em tempos estabelecidos (estudo de Tempos e Movimentos).

Com base em seus estudos, Taylor propôs:

- Aplicar métodos científicos ao invés do improviso para estabelecer processos operacionais padronizados na execução das tarefas e controle da produção;
- A alocação criteriosa de empregados com base na compatibilidade entre suas aptidões e tarefas a executar (a pessoa certa para a tarefa certa);
- Treinamento científico para aperfeiçoar o trabalho e aumentar o desempenho dos colaboradores;
- Só há uma maneira certa de executar determinada tarefa e essa tarefa deve ser estabelecida pelo gestor e reproduzida pelo operário;
- Divisão e especialização do trabalho (cada empregado é responsável pela execução de uma única tarefa específica);
- Estudo da fadiga humana, ou seja, dos limites de produção dos operários;
- O conceito do Homem Econômico, ou seja, do empregado que responde a estímulos de caráter financeiro;
- Padronização de métodos e máquinas;
- Devem ser estabelecidos prêmios atrelados à produção para incentivar o aumento de produtividade;
- Supervisão do trabalhador pelos gerentes (divisão entre quem planeja e quem executa).

Ao aplicar os princípios da Administração Científica na indústria automotiva, Henry Ford deu ao mundo um exemplo marcante de produção eficiente e padronizada em massa (produtos padronizados e linha de execução em série, com custos reduzidos).

Ford foi o responsável por construir o primeiro carro popular do mundo em larga escala e fez fortuna a partir de princípios de gestão, tais como:

- Máxima produção em tempo determinado e com economia de recursos (produtividade);
- Distribuição dos ganhos com os empregados;
- Redução de custos e de preços;
- Produção padronizada, contínua e em série.

Não se engane considerando que os métodos da Administração Científica, diretamente relacionados ao período da Revolução Industrial, pertencem ao passado. Eles lançaram as bases para a Administração como a conhecemos hoje e ainda influenciam processos de gestão e de organização do trabalho em várias organizações contemporâneas. Basta pensar em uma rede de *fast food* ou no cotidiano operacional de uma empresa de telemarketing, por exemplo.

Ainda assim, como todo bloco de conhecimento científico que tem um foco e uma linha de abordagem específica, a Administração Científica sofreu críticas, dentre elas:

- Superespecialização do trabalho e alienação dos operários, que não tinham uma visão sistêmica dos impactos das suas tarefas e passaram a sofrer com um ambiente de trabalho exclusivamente orientado para a eficiência e alto rendimento;
- Mecanicismo: o homem como uma engrenagem do sistema;
- Limitação da abordagem do ser humano no ambiente organizacional: um mero executor de tarefas que deve ser instruído e controlado;
- Questões psicológicas e emocionais não estavam no escopo da produtividade;
- Abordagem de sistema fechado: a organização não está afeita a influências externas.

II.II Teoria Clássica

Foco: estrutura e eficiência.

Objetivo: coordenação dos processos a partir de uma estrutura formal para a organização e não apenas para as tarefas produtivas.

Estratégia:

- Estabelecer as funções da empresa;
- Divisão do trabalho;
- Estrutura formal de funções e relações;
- Princípios de autoridade e responsabilidade;
- Centralização;
- Unidade de comando e de direção.

O maior expoente: **Jules Henri Fayol** (1841-1925).

Segundo Fayol, são funções básicas da empresa:

- Técnicas - atividades operacionais;
- Comerciais - atividades de compras e vendas;
- Financeiras - captação e alocação dos recursos de capital;
- Segurança - proteção e preservação dos bens e pessoas;
- Contábeis - registros e controles dos fluxos financeiros;
- ADMINISTRATIVAS - integração coordenada de todas as demais funções.

Se a empresa tem as suas funções, as funções Administrativas também tem um escopo, que compreende as seguintes atividades:

- Planejar: estabelecer uma visão de futuro, objetivos e caminhos para alcançá-los;
- Organizar/coordenar: garantir o ambiente que permita o desenvolvimento de todas as demais funções da empresa, em termos

de estruturas e recursos, além de harmonizar os esforços e a integração entre as funções empresariais;

- Liderar: conduzir as pessoas aos resultados;
- Controlar: medir e comparar os resultados alcançados com os resultados projetados.

Assim como Taylor, Fayol apostava na divisão do trabalho, mas expandiu seus estudos sobre produtividade e eficiência para além da linha de produção e defendia a ideia da criação e manutenção de uma estrutura empresarial formal, marcada pela centralização do comando e relações hierárquicas baseadas em linhas claras de autoridade e subordinação (desenho de cargos e funções, com suas respectivas responsabilidades).

Para Fayol, a organização permanecia (assim como nas análises de Taylor) um sistema fechado, previsível e baseado na reprodução e controle de atividades padronizadas e ordenadas, conduzidas, em sua harmonia e com capacidade de gerar resultados pelas funções de Administração.

A Teoria Clássica está sujeita a críticas semelhantes àquelas direcionadas à Administração Científica, como a alienação do empregado, visão limitada do homem, mecanicismo e abordagem de sistema fechado.

De qualquer forma, mesmo passíveis de críticas, as teorias de Taylor e Fayol tem um inegável caráter pioneiro no que se refere à ciência da Administração e é impossível não admitir o seu impacto, que se estende desde a sua formulação até os dias atuais.

Muitas empresas contemporâneas e iniciativas atuais de negócios baseiam suas estruturas na ideia original de linha hierárquica de Fayol, adotam a divisão do trabalho, o desenho de cargos e salários, premiações por produtividade e seus gestores continuam assumindo papéis de planejamento, organização, liderança e controle.

Por último, quando se trata de baixar custos e aumentar a produtividade, fica difícil não recorrer a alguns princípios da Administração Científica e da Teoria Clássica.

Lembre-se:

Teorias não são fantasmas do passado, mas **bases referenciais para a melhor tomada de decisão no presente.**

Assista ao vídeo: Administração Científica - Frederick Winslow Taylor/Frank e Lillian Gilbreth, de Filipe Arnold https://www.youtube.com/watch?v=7_HFtKy_-YI

Assista ao vídeo: Schindler List - Tempos e Movimentos, do Professor Alexandre Ali <https://www.youtube.com/watch?v=oT3ZGVdQRcY>

Assista ao vídeo: Taylor X Fayol, de Eduardo Grapper.
<https://www.youtube.com/watch?v=WQWrItnxHAQ>



UNIDADE III

III.I Teoria das Relações Humanas

Foco: pessoas.

Objetivo: otimizar os resultados gerados pelo elemento humano das empresas.

Estratégia:

- A princípio, verificar os impactos dos fatores físicos do ambiente de trabalho no desempenho das pessoas;
- Descoberta de elementos psicológicos e sociais capazes de influenciar a produtividade;
- Análise do trabalho em equipe, integração social, motivação e liderança, como fatores capazes de impactar o desempenho dos empregados e, por consequência, os resultados das empresas.

Os maiores expoentes: **Elton Mayo** (1880-1949) e Kurt Lewin (1890-1947).

Muitos autores costumam afirmar que, embora tenham contribuído decisivamente para o desenvolvimento das Teorias da Administração, Taylor e Fayol **negligenciaram** o elemento humano das empresas. Será?

Estamos falando dos mesmos estudiosos que pregavam a necessidade de integração e cooperação e defendiam uma remuneração variável em função da efetiva contribuição dos empregados para o processo produtivo? Será que a palavra é mesmo negligenciar?

A questão não é negligência, mas a escolha de um foco específico para tratar o empregado, visto como peça de um mecanismo maior. Os autores da Teoria Clássica tinham uma visão limitada do homem, mas não uma

negligência em relação ao elemento humano. Com a Teoria das Relações Humanas, as coisas começaram a mudar.

Teoria das Relações Humanas:

O empregado é um ser muito mais complexo do que uma peça de uma engrenagem.

A premissa da Teoria das Relações Humanas, ou melhor, o que foi revelado a partir dos seus estudos, é que os grupos sociais influenciam o desempenho e a produtividade das pessoas.

E agora você pode estar pensando, em tom um tanto irônico: nossa! Que genial, hein!

Acontece que, até que esta escola teórica abordasse o assunto, não haviam sido realizados estudos que relacionassem os complexos aspectos do comportamento humano aos resultados organizacionais. Pelo menos não como isso começou a ser abordado a partir das experiências de Hawthorne.

Hawthorne é um bairro na cidade de Chicago, onde havia uma unidade produtiva da Western Electric Company. E Hawthorne também foi o campo de pesquisa do psicólogo Elton Mayo, que nesta fábrica específica, conduziu uma série de experimentos divididos em etapas:

- Fase 1: alterando as condições de iluminação para dois grupos específicos de trabalho, a intenção era avaliar o efeito das condições físicas no desempenho dos empregados. Conclusão? Não houve variações significativas de desempenho em diferentes condições de iluminação, portanto, a produtividade não parecia ser diretamente afetada pelo elemento físico.

- Fase 2: um grupo pequeno de empregados foi submetido a uma rotina de trabalho, com redução de carga horária e supervisão mais branda do que a usual. Esse grupo específico desenvolveu laços sociais que contribuíram para a produtividade e para os resultados do trabalho em equipe.

- Fase 3: entrevistas com os empregados, cujos conteúdos revelaram a existência de uma organização informal, além daquela fixada pelas relações formais de autoridade, subordinação e responsabilidades. Esses grupos informais, geralmente nascidos da afinidade entre empregados, tinham enorme influência sobre o ritmo de produção e o desempenho das pessoas no ambiente fabril.

A experiência (ou experiências) de Hawthorne permitiu conclusões interessantes:

- Elementos físicos ou financeiros não são os únicos fatores capazes de influenciar a produtividade das pessoas;
- Os empregados e o seu desempenho são diretamente influenciados pelo ambiente social, portanto, manifestam um comportamento social;
- O nível de produção é também uma resultante da integração social dos empregados;
- Fatores psicológicos e sociológicos afetam os resultados produzidos pelos empregados de uma empresa;
- Grupos informais tem forte impacto sobre o comportamento e produtividade das pessoas no ambiente de trabalho.

Com a Teoria das Relações Humanas, alguns elementos ocupam o centro da análise empresarial: grupos, motivação, liderança e comunicação.

Motivação: o motivo pessoal e intrínseco para a ação. O que impulsiona o ser humano e o coloca em movimento. Empresas e gestores não são capazes de motivar as pessoas, porque a motivação é íntima e pessoal, mas podem criar estímulos e um ambiente que estimule a motivação para agir de determinada forma e alcançar determinados objetivos.

Liderança: Fayol já dizia que uma das funções básicas do Administrador é conduzir as pessoas aos resultados. Isso é liderar! A Teoria das Relações Humanas iniciou a análise das características dos líderes: entusiasmo,

autoconfiança, habilidades interpessoais, impulso de realização, iniciativa e persistência; além do estudo dos estilos de liderança:

- Autocrática: o líder centraliza as decisões determina como o grupo deve agir;
- Liberal: o líder garante autonomia ao grupo, delega decisões e ações e não controla comportamentos ou tarefas, mas sim resultados;
- Democrática: o líder envolve os liderados nos processos decisórios e orienta o grupo segundo as diretrizes definidas em conjunto.

Comunicação: para a escola teórica das Relações Humanas, a comunicação, processo interativo de troca de mensagem entre um emissor e um receptor é fundamental para a boa condução dos grupos de trabalho, cabendo aos gestores garantir um fluxo de informações eficaz, de mão dupla, que garanta aos subordinados orientações claras, quanto aos seus papéis, funções e o que deles se espera. E que alimente a própria administração da empresa com dados que permitam reconhecer a realidade do ambiente de trabalho e as expectativas das pessoas.

Outro grande mérito associado à Teoria das Relações Humanas é a descoberta da chamada **Organização Informal**. Ou seja, a formação de grupos informais (que não estão no desenho organizacional estabelecido de hierarquia e subordinação) que se relacionam e que impactam diretamente o trabalho das pessoas.

Grupos informais se estabelecem pelos interesses comuns compartilhados pelas pessoas ou mesmo pelo antagonismo, ou seja, pela repulsa a outros grupos e associações dentro de um ambiente de trabalho. Grupos informais envolvem posições de *status* e prestígio em função dos papéis desempenhados pelos seus integrantes (aqui se estabelecem os líderes informais). No nível informal, as relações de colaboração são espontâneas e intensas e podem ser utilizadas para benefício da própria organização (isso vai depender da gestão) ou podem prejudicar a harmonia do trabalho e o fluxo de processos do contexto formal.

A grande questão é que a organização formal e a informal se influenciam em um processo interativo que tem impacto no desempenho do trabalho. E, cabe ao gestor, acima de tudo, não ignorar a existência dos grupos informais e utilizar a dinâmica das relações em favor dos objetivos da empresa.

Administrar com base em Relações Humanas envolve estimular a cooperação efetiva entre os membros de qualquer ambiente organizacional. E, se por um lado, os meios e ações de gestão levam à maior satisfação das necessidades das pessoas, tem como principal objetivo alcançar substanciais ganhos de produtividade, desempenho e resultados.

Ainda que se “venda” a imagem de que a Teoria das Relações Humanas apresenta foco nas pessoas como o resultado de uma legítima preocupação com o elemento humano e suas condições de trabalho, a verdade é que a teoria se desenvolve para gerar subsídios para que os gestores pudessem utilizar novos elementos capazes de extrair o melhor desempenho das pessoas. Vamos pensar com lucidez: se os fatores psicológicos e sociais efetivamente não impactassem a produtividade, os gestores teriam debruçado sua atenção sobre eles?

E não cabe aqui nenhuma análise depreciativa, afinal, a relação entre colaboradores e empresas está baseada em uma troca de valor: o resultado do trabalho por uma remuneração tida como justa. Portanto, é legítimo, por parte da Administração (aliás, é papel do Administrador) entender o elemento humano, a fim de desenvolver estratégias que permitam explorar todo o seu potencial.

Embora tenha muitos méritos na análise mais consistente do elemento humano nas organizações, a Teoria das Relações Humanas sugere que a **produtividade é resultado direto da integração social**. E isso pode muitas vezes ser verdade, mas, se os resultados dependessem exclusivamente da integração social dos grupos, o que dizer de times de futebol muito vitoriosos, que marcaram época, e que, alguns anos depois do seu auge, são alvos de depoimentos de ex-atletas que contam histórias sobre o péssimo

relacionamento dos jogadores fora das quatro linhas? É, no mínimo, para refletir.

Obviamente, a Teoria das Relações Humanas também recebeu a sua dose de críticas, que passaram pela limitação do campo experimental (uma única empresa/contexto), ênfase exagerada nos grupos informais e aspectos emocionais, que podem gerar parcialidade nas análises e conclusões; além de um aspecto interpretado posteriormente pelos empregados e críticos como “manipulativo”, pois o elemento humano era reconhecido e destacado apenas para que se pudesse extrair dele mais resultados.

Assista ao vídeo: O Experimento de Hawthorne de Cinemátika Filmes, com a Doutora Denise Delboni
<https://www.youtube.com/watch?v=oFPm7fzuDrw>



III.II Teoria Comportamental

Foco: comportamento das pessoas e das organizações.

Objetivo: compreender e conduzir o comportamento humano como fator crítico dos resultados organizacionais.

Estratégia:

- Estudos sobre a Motivação Humana;
- Definição de estilos adequados de gestão (não há uma melhor maneira de fazer, mas uma maneira mais adequada – imagem do Homem Administrativo);
- Gestão das organizações como sistemas sociais cooperativos, marcados por processos e decisões.

Os maiores expoentes: **Kurt Lewin** (1890-1947), **Douglas McGregor** (1906-1964), Herbert Simon (1916 - 2001) e Rensis Likert (1903-1981).

Alguns autores associam o início da Teoria Comportamental à publicação de O Comportamento Administrativo, de Herbert Alexander Simon (EUA), em 1945, obra que dá ênfase ao comportamento das pessoas dentro do contexto organizacional. A Teoria Comportamental é um corpo teórico híbrido, complementar à Teoria das Relações Humanas em alguns aspectos e contrário em outros.

Basicamente, a Teoria Comportamental preconiza que a cooperação é elemento essencial da organização. Assim, passa a ser papel do gestor estimular a cooperação, reconhecendo a necessidade de compatibilizar expectativas e comportamentos pessoais e objetivos organizacionais. Como aponta Chiavenato (2004), a cooperação é decisão individual, que deriva das necessidades e interesses das pessoas, cabendo ao gestor criar um contexto que estimule e incentive a cooperação. Para tanto, é fundamental compreender

o Comportamento Humano e, mais especificamente, as Motivações que direcionam o comportamento humano.

No conjunto de estudos sobre a Motivação, destaca-se a Pirâmide das Necessidades de Abraham H. Maslow, psicólogo norte-americano que criou um modelo baseado em uma relação hierárquica entre as necessidades humanas.

A Pirâmide das Necessidades de Maslow:



Fonte: adaptado de Chiavenato (2004)

- Necessidades Fisiológicas: ligadas à sobrevivência e preservação da espécie, incluindo sono, alimentação e abrigo, entre outros aspectos.
- Necessidades de segurança: busca de proteção e fuga do perigo; necessidade de estabilidade.
- Necessidades Sociais: associação, pertencimento, aceitação e vínculos com outras pessoas.
- Necessidades de Estima: maneira pela qual a pessoa se vê e se auto avalia. Envolvem necessidade de aprovação social, respeito, prestígio e status.
- Necessidades de auto realização: necessidade de realização do potencial de cada pessoa e contínuo autodesenvolvimento. A busca da auto superação. Figuram entre as necessidades humanas mais nobres, que estão no topo da hierarquia estabelecida por Maslow.

Ainda sobre a Pirâmide de Maslow, é preciso destacar alguns aspectos importantes, tal como o fato de que os níveis superiores de necessidades se manifestam à medida que os níveis inferiores são atendidos. Além disso, é preciso dizer que o topo da pirâmide não é acessível para todas as pessoas (algumas pessoas simplesmente não chegam lá). Necessidades e motivações se manifestam em um processo global e nunca isolado, portanto, o ser humano pode, em um mesmo momento, guiar o seu comportamento com base em diferentes motivações.

Por último, vale dizer que frustrar o atendimento de alguma necessidade funciona como uma ameaça psicológica, despertando no indivíduo o senso de emergência.

Pirâmide de Maslow – Hierarquia das Necessidades,
do Professor Eduardo Abreu
<https://www.youtube.com/watch?v=-mdRHwziNpU>



Fatores motivacionais, sobretudo aqueles não diretamente ligados às recompensas financeiras ganharam um lugar na mesa de discussão a partir dos Estudos de Hawthorne e da Teoria das Relações Humanas, mas é a Teoria Comportamental que aprofunda os estudos sobre motivação humana e os relaciona ao desempenho humano nas organizações.

Ainda no que se refere ao comportamento humano, Frederick Herzberg (1923-2000) elaborou a chamada Teoria dos Dois Fatores. Segundo o autor, existem duas classificações básicas de fatores que influenciam a postura e comportamento do homem no trabalho:

Teoria dos Dois Fatores:

Fatores Higiênicos (Extrínsecos)	Fatores Motivacionais (Intrínsecos)
Contexto do cargo	Conteúdo do cargo
<ul style="list-style-type: none"> - Condições de trabalho; - Salários e prêmios; - Benefícios e serviços sociais; - Políticas da organização; - Relações com os superiores e colegas. 	<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho em si (características); - Realização pessoal; - Responsabilidade do cargo; - Reconhecimento profissional; - Progresso profissional.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2011)

Fatores higiênicos, relacionados à organização e condições do trabalho por parte da empresa, quando presentes, não são capazes de estimular a satisfação, mas podem evitar a insatisfação do empregado. Já os fatores motivacionais, ligados ao desempenho da função por parte do trabalhador, podem levar à satisfação, quando estão presentes e compatíveis com a necessidade do empregado; e à insatisfação, quando não estão presentes ou são precários.

McGregor acrescenta à Teoria Comportamental o estudo dos estilos de administração. Existem os chamados Administradores da Teoria X:

- Autocráticos e rígidos;
- Distribuem ordens e organizam o trabalho segundo padrões planejados;
- Não abrem espaço para a participação dos empregados em processos decisórios;
- Acreditam que as pessoas só respondem a estímulos econômicos (qualquer semelhança com a Teoria Clássica não é mera coincidência);
- Percebem as pessoas como recursos e sua remuneração como um instrumento de controle, recompensa ou punição.

Como bem lembra Chiavenato (2004), a imposição mais ou menos branda da sua conduta autocrática não é fator que descaracterize o gestor como um representante da Teoria X.

Por outro lado, existem os Administradores da Teoria Y:

- Participativos e liberais;
- Descentralizam as decisões;
- Incorporam os empregados nos processos decisórios;
- Valorizam a participação dos colaboradores;
- Administram por objetivos;
- Buscam compatibilizar objetivos pessoais e objetivos organizacionais.

Rensis Likert, por sua vez, propõe que não há um modelo universal de gestão que se aplique a todas as realidades organizacionais. Assim, a gestão é afetada por quatro variáveis-chave: processo de decisão; sistemas de comunicações, relações interpessoais e sistemas de recompensas/punições. Em função da maneira como a gestão da empresa se comporta em relação a cada uma dessas variáveis, teríamos quatro diferentes sistemas de administração.

Sistemas Administrativos:

	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Decisões	Centralizadas	Centralização parcial.	Descentralizadas.	Totalmente Descentralizadas.
Comunicações	Ordens e comandos.	Mais ordens e alguma orientação.	Consulta aos níveis inferiores e fluxo de mão dupla.	Debates, troca de informações e consenso.
Relações Interpessoais	Baseadas em formalização e regras.	Liberdade e autonomia vigiadas.	Confiança e trabalho em equipe.	Total liberdade e autonomia.
Recompensas/Punições	Ações rígidas e disciplinares.	Punições mais brandas e recompensas salariais.	Ênfase nas recompensas salariais.	Recompensas salariais, sociais e simbólicas.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2004)

Assista ao vídeo: A experiência de Hawthorne/Elton Mayo/Teoria das Relações Humanas, de Lucimara Maciel e Wagner Silva.
https://www.youtube.com/watch?v=zpd5QEcZ_xc



III.III Burocracia

Foco: estrutura formal e procedimentos.

Objetivo: coordenar o funcionamento das organizações e o desenvolvimento de suas atividades com base em padrões formais de execução e controle.

Estratégia:

- Racionalizar os processos;
- Estabelecer padrões formais e precisos para a reprodução das atividades organizacionais;
- Transferir a base da autoridade da figura do chefe para o documento e controles formais.

Os maiores expoentes: **Max Weber (1864-1920)**, Robert Merton (1910-2003) e Philip Selznick (1919-2010).

A Burocracia surge como tentativa de estabelecer, de modo racional, ordem e precisão na execução dos processos e funções em um ambiente organizacional.

Quando Max Weber, sociólogo alemão, publicou, ainda no início do século XX, as bases da teoria da Burocracia, suas preocupações giravam em torno da necessidade de combater a crueldade, nepotismo, julgamentos parciais e atitudes tiranas muito comuns no comportamento dos chefes das linhas de produção da Revolução Industrial. A ideia era estabelecer um corpo de procedimentos que funcionasse como balizador das ações e comportamentos de modo padronizado e controlado. Assim, a autoridade, que, baseada no elemento humano, poderia se tornar tirana, seria transferida para os documentos.

Mesmo em 1947, quando a teoria de Weber é traduzida para o Inglês e ganha representatividade no universo da Administração de Empresas, o ideia inicial não era estabelecer um modelo de condução dos negócios que atrasasse os processos, produzisse desgastes e uma intensificação exagerada dos controles, a ponto de que os mesmos tolissem iniciativas, autonomia e o foco no alcance dos resultados. É sempre bom ter em mente que as principais críticas direcionadas à Burocracia estão mais associadas a uma distorção dos

seus conceitos no momento de sua aplicação prática do que ao seu corpo teórico.

Segundo Weber, empresas modernas são formadas por um conjunto de normas sociais, baseadas em autoridade e poder. E a Burocracia tem como objetivo coordenar o comportamento humano produtivo com base em uma autoridade racional e legal.

O poder é o potencial de exercer influência sobre outras pessoas, enquanto a autoridade é o poder institucionalizado, oficializado e formal. A Teoria da Burocracia, trata de três diferentes tipos de autoridade:

- Autoridade tradicional: baseada em tradição e continuidade, a autoridade tradicional é legitimada porque os processos de trabalho acontecem historicamente dentro de um padrão estabelecido;
- Autoridade carismática: aqui, a legitimação da autoridade e a sujeição às ordens se dá pelo carisma e personalidade do líder;
- Autoridade legal ou burocrática: a legitimação das ordens se dá pela força das normas e procedimentos estabelecidos.

A autoridade legal, racional e burocrática é a base da Burocracia, que também contempla o caráter legal das normas e procedimentos, de modo que as decisões são guiadas pelas regras estabelecidas, em um contexto de controle e disciplina, marcado pela impessoalidade nas relações (as pessoas constituem os cargos que ocupam, assim como no Exército, as pessoas são designadas pela sua patente), comunicação formal e por escrito, divisão do trabalho, rotinas padronizadas, e o mérito profissional como critério de seleção e ascensão dos funcionários,

Se por um lado a Burocracia tinha objetivos nobres, tais como garantir racionalidade e precisão às operações da empresa, uniformizar rotinas de trabalho, garantir a continuidade dos processos organizacionais, evitar o uso abusivo do poder e da autoridade, reduzindo injustiças e conflitos, além de garantir uma constância de execução que pudesse otimizar os processos e até (pasmem) garantir a eles agilidade e confiabilidade; as distorções na aplicação

do modelo burocrático levaram a uma série de consequências negativas, que constituem críticas à Burocracia e contribuem muito para a leitura e percepção desse modelo de maneira extremamente estereotipada.

Dentre essas percepções negativas, temos: excesso de formalização e geração de volume exagerado de documentos, os controles tornam-se tão importantes que passam a constituir um fim em si mesmos e não um meio de otimizar os processos, o ambiente organizacional fica marcado por uma forte resistência a mudanças, além de rígida hierarquização, uma conformidade exagerada às rotinas e dificuldade de lidar com situações que fogem ao padrão.

Assista ao vídeo: Guerra Burocrática, de TRS Filmes

<https://www.youtube.com/watch?v=ZQxFd7PcVmU>

Assista ao vídeo: Teoria Burocrática, de Fundamentos da Administração

<https://www.youtube.com/watch?v=K9FsrPyrJrY>

Assista ao vídeo: Teoria da Burocracia - Max Weber, de Renan Pedroso

<https://www.youtube.com/watch?v=202XHLLR2VYI>



UNIDADE IV

IV.I Teoria Neoclássica

Foco: estrutura organizacional e prática administrativa.

Objetivo: aprimorar e ampliar os conceitos da abordagem clássica para adequá-los a novas demandas organizacionais.

Estratégia:

- Missão, visão e valores organizacionais;
- Planejamento;
- Departamentalização.

Os maiores expoentes: **Peter Drucker (1909-2005)**, Ernest Dale (1917-1996), Willian Newman, Ernest Dale, Ralph Davis e Louis Allen.

A Teoria Neoclássica reafirma os princípios clássicos da gestão (planejar, organizar, dirigir e controlar) com ênfase na prática administrativa, objetivos e resultados concretos.

Os neoclássicos diferenciam os conceitos de EFICÁCIA: alcançar os objetivos e resultados; e EFICIÊNCIA: a forma de alcançar os resultados, os meios.

Quando uma empresa alcança resultados (eficácia) e faz isso com a melhor combinação de recursos (eficiência), ela se torna EFETIVA, ou seja, alcança excelência na sua gestão.

Retomando o conceito clássico de divisão do trabalho, os autores neoclássicos introduzem os níveis organizacionais:

- Institucional ou Estratégico: o nível das tomadas de decisão, ocupado pelos presidentes, diretores e gerentes;
- Intermediário ou Tático: nível de controle e supervisão das atividades operacionais, ocupado pelos gerentes médios;
- Operacional: nível da execução das ações que foram planejadas e são supervisionadas pelos níveis superiores.

Um conceito muito importante para os neoclássicos é a delegação (ou *empowerment*), que consiste em garantir aos colaboradores autonomia e responsabilidades na condução das atividades e até no processo decisório. Isso não significa que o gestor se isenta dos resultados, mas descentralizar significa obter ganhos em termos de: economia de tempo, agilidade das decisões e ações, eficácia no desempenho das funções com foco nos resultados, redução de custos e o desenvolvimento de novas habilidades por parte dos colaboradores.

A Teoria Neoclássica enfatiza que, além da delegação, a geração efetiva de resultados depende da definição e alcance de objetivos, com base no processo estratégico de planejamento.

PLANEJAMENTO	
Conceito	Processo de definição de objetivos, estratégias (caminhos) e ações direcionadas para promover resultados organizacionais, com base em uma missão e visão claras do negócio.
Função	Direcionar os esforços dos agentes organizacionais com base em um caminho claro a percorrer.
Benefícios	Garantir uma direção clara à empresa, minimizar os impactos das mudanças, assim como o desperdício de recursos e esforços, além de estabelecer padrões para a condução dos trabalhos.
Duração	Curto Prazo: até um ano; Médio Prazo: até dois anos; Longo Prazo: acima de 2 anos.
Níveis	Estratégico: abrange toda a organização; Tático: abrange setores ou unidades de trabalho; Operacional: atividades específicas.

Fonte: produzido pelo autor.

Para que possa desenvolver um planejamento bem sucedido (ou com maiores chances de sucesso), a empresa deve partir do reconhecimento e conhecimento do seu negócio. O negócio envolve o espaço que a empresa ocupa ou pretende ocupar no ambiente competitivo. Além do reconhecimento do seu segmento de mercado e público-alvo; e da definição da sua Missão e Visão.

Missão é a Razão de Existência da empresa. O que ela é e para que foi criada. O que faz e como cumpre o seu papel no contexto competitivo.

Exemplos:

Missão do **Google**: organizar as informações do mundo e torná-las acessíveis e úteis em caráter universal.

Missão da **3M**: solucionar problemas ainda não solucionados.

Missão da **Natura**: ser percebida como uma empresa social e ambientalmente responsável e atuante.

Missão da **Avon**: ser a companhia que melhor entende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e auto realização das mulheres do mundo.

Missão da **Nokia**: conectar pessoas.

Além da Missão, a empresa precisa ter uma Visão para o seu negócio.

Visão é a **direção para o futuro**. Onde se pretende chegar. Imagem clara do cenário futuro projetado para a empresa.

Visão da **Fiat**: estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.

Visão da **Gerdau**: ser global e referência nos negócios em que atua.

Visão da **Disney**: criar um mundo onde todos possam se sentir crianças.

Visão da **Coca-Cola**: matar a sede do mundo.

Além da missão e da visão, e diretamente associados a elas, estão dois elementos fundamentais para os neoclássicos: objetivos e resultados. A empresa pode ter objetivos corporativos/institucionais (que dizem respeito à empresa como um todo) e objetivos setoriais. De uma forma ou de outra, os objetivos são alvos a alcançar, conquistas, que devem ser claramente estabelecidos, inclusive em termos de prazos de execução.

Os objetivos organizacionais alcançaram um novo patamar quando Peter Drucker publicou, em 1954, a obra Administração por Objetivos (APO). A APO é basicamente um método de gestão marcado pelo estabelecimento conjunto de objetivos e metas por gestores e colaboradores, com especificação de responsabilidades e resultados esperados. Assim, é possível estabelecer

padrões de controle ao comparar o que foi realizado ao que foi iniciado planejado, corrigindo desvios e potencializando ganhos.

Em termos simples, para Drucker, Administrar é um jogo de projetar cenários futuros com conquistas (claras), delegar responsabilidades para que todos contribuam para o resultado final e controlar, de maneira contínua, se esse resultado foi ou não alcançado na prática.

Com objetivos claramente definidos, as organizações desenvolvem e executam planos de ação, marcados por avaliações periódicas para validar ou corrigir os caminhos estratégicos selecionados no início do planejamento. Ponto importante em todo esse processo é a necessidade de relacionar objetivos organizacionais com os objetivos e expectativas de desenvolvimento dos colaboradores.

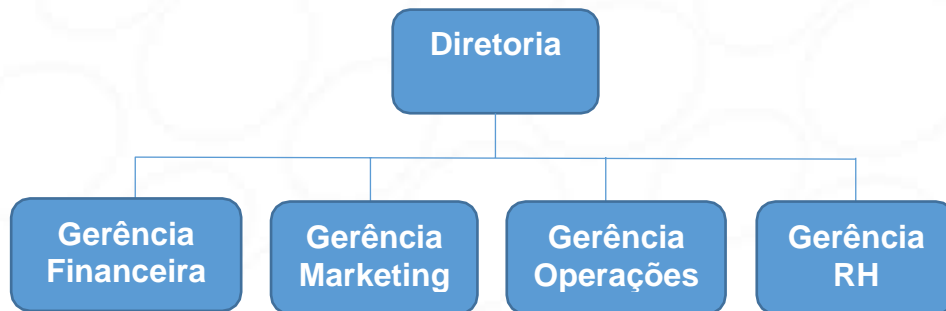
A Teoria Neoclássica, além das contribuições relacionadas ao processo de planejamento, levou a divisão do trabalho e a especialização (conceitos da Teoria Clássica) à divisão da estrutura organizacional em unidades menores, os **setores** ou **departamentos**.

A Estrutura Organizacional formal da empresa, com suas relações de autoridade e subordinação e interdependência entre funções passou a ser representada pelos Organogramas, desenhos compostos de quadros ou caixas que representam as unidades de trabalho e as funções organizacionais por setores, e linhas contínuas que indicam relações entre superiores e subordinados. Quadros ou caixas em uma mesma linha representam um mesmo nível hierárquico.

Veja os diferentes tipos de Departamentalização, com respectivos exemplos de Organogramas.

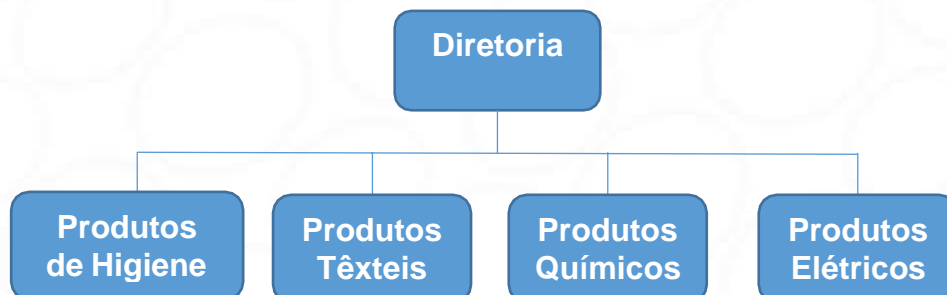
- Departamentalização funcional: unidades organizacionais divididas de acordo com funções específicas e competências exigidas para diferentes áreas.

Esse tipo de organização permite agrupar colaboradores de uma mesma especialização sob uma única chefia, além de garantir uma monitoria mais eficaz dos níveis de desempenho e possibilitar o treinamento direcionado de diferentes setores, em função das suas necessidades particulares.



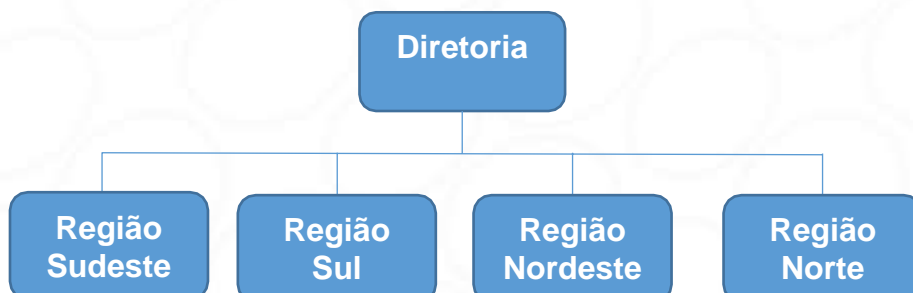
Fonte: produzido pelo autor.

- Departamentalização por produtos/serviços: as unidades são organizadas, em todas as funções de gestão, por linhas de produtos ou segmentos de atuação.



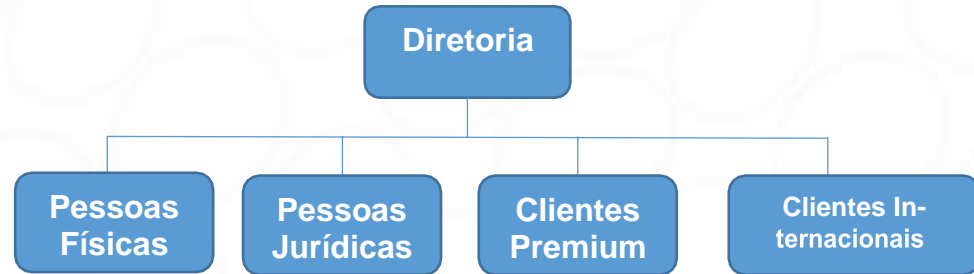
Fonte: produzido pelo autor.

- Departamentalização por localização: as unidades são organizadas com base na localização geográfica ou áreas de mercado atendidas pela empresa.



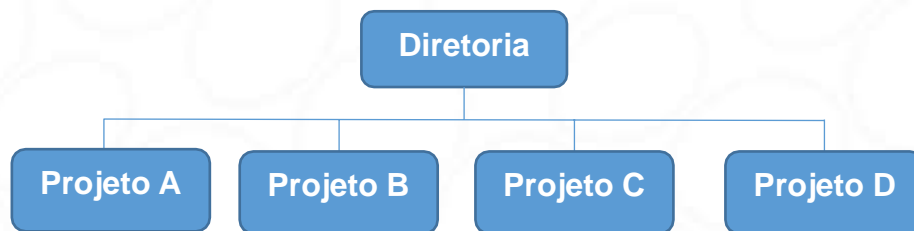
Fonte: produzido pelo autor.

- Departamentalização por clientes: as unidades são organizadas com base nas características específicas de grupos de clientes.



Fonte: produzido pelo autor.

- Departamentalização por projeto: organização temporária com unidades agrupadas em função do desenvolvimento de projetos acampados pela empresa.



Fonte: produzido pelo autor.

Assista ao vídeo: Muito desgaste sem planejamento
<https://www.youtube.com/watch?v=LOyX-vgdQQQ>



IV.II Teoria dos Sistemas

Foco: processos (tecnologia aplicada) e relações entre os elementos organizacionais.

Objetivo: adequação das relações entre os elementos internos da organização para sua melhor adaptação ao sistema competitivo externo.

Estratégia:

- Organizações como sistemas abertos, que interagem com os elementos do ambiente competitivo externo;
- Inter-relações coordenadas dos elementos organizacionais para otimização de processos e resultados;
- Adequação entre sistema organizacional e ambiente competitivo (supersistema).

O maior expoente: **Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972).**

Um sistema é um conjunto de elementos inter-relacionados e interdependentes que interagem, com base em processos organizados, para produzir resultados específicos.

Com base nesse conceito, podemos imaginar como sistemas váriostipos de organizações, incluindo empresas, times de futebol, igrejas, associações, entre outros. Interagindo para formar **um todo que supera a simples soma das partes**, os elementos organizacionais, em processos dinâmicos, buscam alcançar objetivos, coordenando seus elementos internos etrocando constantes influências com os elementos do ambiente externo (mercado).

O efeito que garante um resultado final que representa mais do que a simples soma das partes é o efeito sinérgico. Sinergia é o processo de

promoção de um resultado ampliado e potencializado, a partir da atuação simultânea e interativa de diferentes partes de um sistema.

É através do **efeito sinérgico** que as áreas funcionais de uma empresa se tornam capazes, em conjunto, de agregar valor às operações.

A Teoria dos Sistemas, que surgiu a partir dos trabalhos do biólogo alemão, Ludwig Von Bertalanffy, aborda as organizações como sistemas abertos, compostos por diferentes subsistemas dinamicamente interdependentes, que se influenciam mutuamente e também interagem com um sistema externo (o chamado supersistema). Portanto, para o ambiente externo, as empresas são também subsistemas que compõem um cenário marcado por cooperação e/ou competição.

A Teoria dos Sistemas faz uma espécie de síntese das teorias anteriores, assim como destaca, como ponto central de análise, as relações entre as empresas e o seu meio ambiente, com o qual realiza constantemente trocas de valor, que envolvem recursos, produtos, serviços, energia, informações e capital.



Fonte: produzido pelo autor.

Tecnologia aplicada não é necessariamente automação ou informática, mas sim **o modo de fazer as coisas**, o padrão de execução coordenada das atividades escolhido por cada empresa.

Quando o sistema é aberto, o processo coordenado e, portanto, tecnológico, de transformação de entradas em saídas se dá em constante interação com elementos do meio ambiente empresarial.

O ambiente interno das organizações é formado por **setores ou áreas funcionais** que interagem. Já o ambiente externo, apresenta: consumidores, concorrentes, substitutos, sindicatos, associações, fornecedores, potenciais novos entrantes, tendências de consumo e tecnologia, cenários econômicos e forças políticas.



A Teoria dos Sistemas lança mão do conceito de **Homem Funcional**, ou seja, o indivíduo que executa um papel, uma função específica e, para tal, deve ser relacionar com outros indivíduos, no âmbito organizacional e também em ambientes externos (círculos sociais, por exemplo), equilibrando expectativas pessoais e objetivos sistêmicos na condução das suas atribuições.

Outro conceito que tem grande peso na Teoria dos Sistemas é o de Áreas Funcionais. Ou seja, setores específicos que cumprem uma determinada função, através de um grupo de recursos selecionados. Desse modo, em sistemas organizacionais, nós teríamos áreas funcionais fins:

- Marketing: que trata das relações da empresa com o mercado, notadamente os segmentos de consumidores. A área de Marketing engloba atividades relacionadas ao produto, distribuição, promoção e preços.
- Produção: área relacionada à operação básica da organização, ou seja, a transformação dos seus insumos em ofertas específicas para o mercado. Aqui temos: fabricação, qualidade e atividades de manutenção.

Há também as áreas funcionais meio:

- Administração financeira: área relacionada às funções relativas ao planejamento, captação, orçamentação, alocação dos recursos financeiros e controles financeiros e contábeis.
- Gestão de Materiais: área relacionada ao suprimento de materiais e à sua movimentação, para garantia do fluxo operacional da empresa.
- Gestão dos serviços: trata da administração dos escritórios e do suporte de gestão das demais áreas e atividades da empresa, envolvendo serviços jurídicos e de segurança, por exemplo.
- Gestão de pessoas: planejamento e gestão dos recursos humanos da organização, incluindo processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração.

Gestão empresarial ou Gestão da Informação: área funcional relacionada ao planejamento e ao desenvolvimento dos chamados sistemas de informação, que constituem instrumentos de geração ou coleta, tratamento e compartilhamento das informações, trabalhadas para que se tornem conhecimento aplicado e suporte ao processo decisório.

IV.III Teoria Contingencial

Foco: adaptação dos modelos de gestão.

Objetivo: melhorar os resultados com base em análises, decisões e ações contingenciais.

Estratégia:

- Reconhecer que não existe modelo ideal de gestão que se aplique a todas as situações;
- Basear os processos de gestão à sua contínua adaptação às circunstanciais contingenciais;
- Lapidar os processos a partir de aprendizagem organizacional.

O maior expoente: **Alfred Chandler (1918-2007)**, **Tom Burns (1913-2001)**, George M. Stalker, Joan Woodward (1916-1971), Paul Lawrence e Jay Lorsch.

Não existe um modelo único de gestão que se aplique, de forma eficaz, a todas as situações e em todos os contextos. Essa é a premissa básica da Teoria Contingencial. Adaptação é a chave e o caminho do qual não se pode fugir para melhorar os resultados organizacionais.

Para a Teoria Contingencial:
Tudo depende. Tudo é relativo.

Contingência é um evento que pode ou não ocorrer e que está ligado a circunstâncias específicas. Assim, somente a evidenciação da experiência pode apontar as contingências manifestas ou não em uma determinada situação ou contexto.

Isso implica dizer que os processos de gestão, incluindo decisões e ações, estão sujeitos a circunstâncias específicas para cada realidade organizacional.

Alguns autores dizem que a Teoria Contingencial é uma espécie de resposta crítica à Teoria dos Sistemas. Quanto a esse fato, cabe aqui uma pequena reflexão: a Teoria dos Sistemas assume o aspecto mutável do ambiente e a necessidade de adaptação das organizações às dinâmicas ambientais, e, nesse ponto, não parece muito distante da proposta contingencial de gestão. O que nos leva a considerar que a Teoria Contingencial não é um ataque aos princípios da Teoria Sistêmica, mas sim aos seus meios ou instrumentos. Afinal, a Teoria dos Sistemas apresenta um caráter de estabilidade preditiva no que diz respeito aos instrumentos utilizados para análise e adaptação aos sistemas, que seguem sempre um modelo estabelecido.

E é aí que surge a divergência promovida pela Teoria Contingencial, uma vez que ela assume que, se os contextos são circunstâncias e mutáveis, também os instrumentos de análise não podem seguir um modelo previamente determinado.

Se não existe um melhor (e único) jeito de administrar, as relações entre os sistemas e subsistemas organizacionais e ambientais constituem configurações sempre potencialmente variáveis.

Desse modo, os desenhos organizacionais, sistemas e posturas gerenciais devem se adequar às contingências de cada situação particular. Só é possível colocar em prática diferentes estratégias, adequadas a diferentes contextos, a partir de diferentes estruturas organizacionais.

O ambiente competitivo (o supersistema) passa a ser dividido em: macroambiente (ou ambiente geral) e microambiente (ou ambiente tarefa). Com o primeiro, a empresa troca influências de forma indireta. Com o segundo, as relações de interação são mais intensas e suas consequências mais diretas. As duas partes do ambiente competitivo apresentam diferentes variáveis.

O macroambiente apresenta um conjunto comum de elementos, mas a forma como cada um deles afeta as organizações varia em intensidade e

impactos. Já o ambiente tarefa é ainda mais particularizado, com os elementos que compõem o contexto competitivo mais próximo de cada organização.

O ambiente pode até ser o mesmo, mas **as organizações se relacionam com partes específicas desse ambiente**, com características específicas. Assim se justifica o apelo contingencial da gestão.



Fonte: produzido pelo autor.

Ambientes podem ser, em termos estruturais: homogêneos ou heterogêneos; e, em termos de dinâmica: estáveis ou mutáveis.

Tal classificação tem, obviamente influência sobre os modelos e práticas de gestão. Sem determinismos e sem excluir o aspecto circunstancial, que é imperativo na Teoria da Contingência, é possível relacionar alguns impactos diretamente ligados à configuração dos ambientes competitivos, em termos de estrutura e dinâmica, a adaptações organizacionais relevantes para adequação ao cenário externo.

Quanto mais heterogêneo e dinâmico o ambiente, mais será exigido das organizações em termos de diferenciação e flexibilidade.

Tipologia do Ambiente	Estável	Mutável
Homogêneo	Estruturas simples em termos de áreas funcionais e burocratizadas em termos de padronização e formalização de processos.	Geralmente uma departamentalização por região e processos de planejamento voltados para a questão contingencial.
Heterogêneo	Muitas área e divisões funcionais e burocratização em termos de padronização e formalização de processos.	Diferenciação, descentralização dos processos e planejamento eminentemente contingencial.

Fonte: produzido pelo autor.

Não é sensato negar que a incerteza é um elemento presente no dia a dia da gestão de empresas e organizações, em função da aceleração dos processos de mudança de elementos internos e externos que compõem o cenário competitivo. Além disso, é importante notar que o mesmo cenário pode ser percebido de maneiras diferentes pelas empresas e pode produzir impactos diferentes em realidades organizacionais diversas. Basta perguntar sobre a alta do preço do dólar para duas pessoas diferentes, uma que trabalha com importações e a outra com exportações, e você verá que as respostas a respeito das consequências desse mesmo contexto para os dois negócios serão divergentes.

Organizações muito representativas em um segmento costumam afetar diretamente os elementos do seu ambiente tarefa, como fornecedores e consumidores, por exemplo. Costuma-se dizer que tais empresas tem domínio sobre o seu ambiente de negócio. Aquelas menos representativas e que devem se adaptar às alterações ambientais são chamadas de dependentes.

O elemento central da Teoria Contingencial é a tecnologia, vista como aplicação do conhecimento. Cada empresa e segmento tem o seu **imperativo**

tecnológico, que configura a maneira como os agentes sistematizam o conhecimento e o aplicam em seus modos de fazer as coisas.

Como variável do ambiente, o imperativo tecnológico dita caminhos para as organizações, aponta tendências e pode ser adquirido, incorporado ou desenvolvido. Como variável da organização, o imperativo tecnológico é soma de meios (máquinas, softwares, ferramentas), informações e processos que devem conduzir o modo de operar da empresa, na tentativa de harmonizar as operações e resultados com as demandas mercadológicas mutáveis.

A grande questão, para a Teoria Contingencial, é exatamente o termo **MUTÁVEL**, que implica dizer que as circunstâncias específicas dos cenários se alteram e não há modelo pronto de gestão. O que pode mudar é a intensidade dos níveis de dinamismo e mudanças para diferentes contextos. Isto significa dizer que, em termos tecnológicos, as taxas de inovação podem ser altas ou pequenas. E isso provoca consequências para as organizações.

Inovação e Gestão		Consequências para as organizações
Taxa de Inovação	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças gradativas; • Estratégias voltadas para distribuição e reforço de posicionamento de mercado; • Ênfase em promoção e propaganda.
	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças rápidas e impactantes; • Estratégias voltadas para inovação, criação e desenvolvimento de soluções e produtos; • Foco em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento); • Necessidade de constante validação da oferta de valor.

Fonte: produzido pelo autor.

Outra consequência da falta de modelo único e da necessidade constante de adaptação a novas contingências ambientais é o surgimento de **estruturas funcionais modernas**, que substituem os modelos de pirâmide tão próprios dos primeiros organogramas.

A Estrutura Matricial

Uma espécie de cruzamento entre a Estrutura Funcional (por cargos e funções) e a Estrutura por Produto. Assim, há a autoridade funcional e também aquela ligada às decisões e ações que envolvem um produto específico ou linhas de produtos. O foco é a cooperação e interdependência entre os colaboradores. A Estrutura Matricial tem dois focos: especialização (funcional) e negócio (produto).

Há, obviamente, vantagens associadas à Estrutura Matricial, tais como a descentralização do processo decisório, fluxo acelerado de informações, estímulo ao aprendizado dos colaboradores envolvidos, otimização cooperativa de recursos, entre outras; mas há também ressalvas, tais como uma potencial confusão nos processos de autoridade e subordinação, possível aumento da competição por poder, e até um efeito colateral da descentralização: um processo exageradamente democrático de decisão pode levar à lentidão.

Equipes de Trabalho

Em uma organização por equipes, a autoridade e responsabilidade são delegadas a times participativos, cujos membros devem estar altamente engajados com os resultados.

Organizar por equipes pode gerar economia de escala, viabilizar o treinamento especializado, produzir o efeito sinérgico do trabalho em grupo com excelência, reduzir barreiras, garantir riqueza da abordagem de diferentes visões sobre uma mesma questão e até reduzir custos administrativos, a partir de uma estrutura mais enxuta de gestão.

Por outro lado, organizar por equipes também pode levar aos efeitos colaterais da descentralização e do empoderamento exagerado, bem como ao surgimento de potenciais conflitos advindos de diferentes níveis de performance e envolvimento dos membros do time.

Organizações em Rede

Terceirização e transferência de funções para outras empresas (parceiros) ou unidades separadas de uma mesma organização, interconectadas através da tecnologia da informação, para fins de integração e coordenação dos processos de trabalho.

Assim, empresas podem se concentrar na sua *Expertise* ou *Core Business* (negócio central), delegando a terceiros funções que não agregam valor e consomem recursos operacionais.

As redes permitem às empresas aproveitar o desempenho e a especialização de agentes competitivos de todo o mundo, é suficientemente flexível para mudar com rapidez, adaptar-se a novas contingências, e tem custos administrativos reduzidos em função de uma estrutura hierarquicamente menos pesada, ou seja, com menos níveis. Por outro lado, as redes exigem manutenção do controle da informação, estão permeadas pela incerteza das relações entre agentes distantes e não permitem, algumas vezes, o desenvolvimento de uma cultura organizacional muito robusta.

A Estratégia na abordagem Contingencial

Para a Teoria Contingencial, a estratégia não é mais um processo formal, com passos e técnicas rígidas, mas sim um comportamento adaptativo de leitura e adequação às circunstâncias e eventos ambientais.

Especificamente em relação à Estratégia, a Teoria Contingencial apresenta quatro diferentes abordagens de gestão:

- Escola do Posicionamento - *Boston Consulting Group* - A Matriz BCG;
- Modelo da Análise Competitiva de Michael Porter;
- Escola Ambiental;
- Escola do Design.

A Escola do Posicionamento baseada na Matriz do *Boston Consulting Group*, a chamada Matriz BCG, preconiza que as empresas precisam ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento, níveis de rentabilidade e participação de mercado.

Assim, os produtos do portfólio de uma empresa podem ser classificados ou categorizados segundo uma Matriz, que considera os níveis de expansão e potencial de crescimento dos próprios produtos, bem como dos segmentos em que os mesmos estão inseridos.

Desse modo, mais uma vez, busca-se conectar o ambiente competitivo aos resultados produzidos pelas diferentes linhas de produtos e ofertas da empresa, o que contribui para as decisões sobre aporte financeiro e investimentos a serem alocados para cada um dos itens do portfólio organizacional em função da expectativa de maximizar os retornos.

Matriz BCG:

 <p>Estrela</p> <p>Produtos com alto crescimento e grande participação de mercado. São os produtos que podem garantir a competitividade futura da organização. Mas podem ainda exigir investimentos.</p>	 <p>Vaca Leiteira</p> <p>Produtos com alta participação de mercado mas com baixo crescimento. Garantem rentabilidade atual e não exigem grandes investimentos, promovendo fluxo de caixa positivo para o negócio.</p>
 <p>Ponto de Interrogação</p> <p>Tem alto crescimento, mas sua participação de mercado é baixa. Com investimentos, podem se tornar estrelas, mas trazem consigo o aspecto da incerteza e podem também desaparecer.</p>	 <p>Vira-Lata</p> <p>Produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento. Não agregam valor ao negócio, não devem ser alvo de investimentos e podem ser negociados em promoções.</p>

Fonte: produzido pelo autor.

O Modelo de Análise Competitiva de Michael Porter elenca cinco forças no ambiente que influenciam o contexto competitivo e a estrutura de mercado das organizações:

- Ameaça de novos entrantes;
- Poder de barganha dos fornecedores;
- Poder de barganha dos consumidores;
- Rivalidade entre os concorrentes;
- Ameaça de produtos substitutos.

O papel da gestão é monitorar as cinco forças e atuar de forma a potencializar oportunidades e minimizar ameaças dentro do seu contexto de competição. Assim, as empresas se atacam ou se associam buscando assumir posições consistentes na estrutura competitiva. E, para tal, devem optar por uma estratégia genérica de competição:



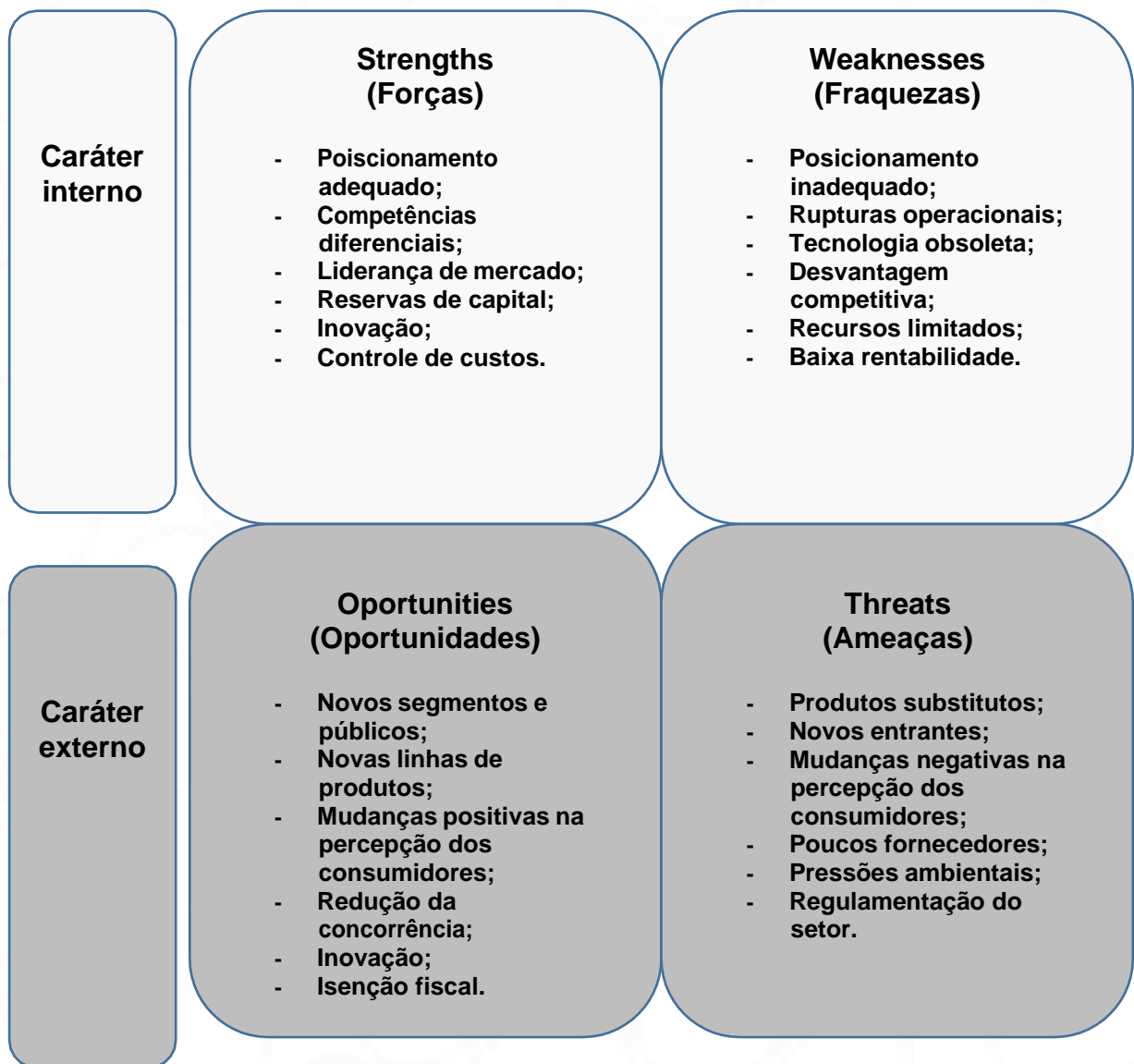
Fonte: produzido pelo autor.

Para a Escola Ambiental, a estratégia é um processo de reação às forças do ambiente competitivo. Cada organização deve localizar o seu segmento ou nicho de atuação, onde é capaz de reunir potenciais internos que se adéquem à demanda externa, de modo a agregar valor à sua oferta para o mercado.

O papel do gestor e das lideranças é garantir as respostas adequadas às pressões externas. O processo de competição, portanto, passa pela interpretação e adequação das organizações a essas pressões ambientais.

A chamada Escola do Design refina a teoria ambiental, estabelecendo objetivos definidos para o processo estratégico, baseado no mapeamento dos elementos externos, que se manifestam como Oportunidades ou Ameaças, e na avaliação interna de Potencialidades e Fragilidades.

Tal análise comparativa entre elementos externos e internos se dá através da tabela conhecida como análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) ou Matriz SWOT (*Stengths, Weakness, Opportunities e Threats*).



Fonte: produzido pelo autor.

Em que pese a importância estratégica de cada um dos modelos contingenciais até aqui apresentados, é inegável que a Teoria da Contingência também é alvo de **críticas** e ressalvas, que passam, principalmente, pela sua abordagem de **Relativismo Absoluto**, o que leva a uma dependência exagerada das percepções dos gestores. Assim, as interpretações das circunstâncias podem suplantar a própria verificação dos fatos e soluções cada vez mais customizadas tendem a substituir qualquer modelo ou ferramenta padronizada, em um processo marcado pelo risco constante e pela incerteza da eficácia das soluções. É o chamado estado de **Insegurança Sistemática**, que pode prejudicar o desenvolvimento dos processos operacionais de empresas em diversos segmentos.

Assista ao vídeo: Teoria Contingencial,
do Professor Daniel Hinnah
<https://www.youtube.com/watch?v=PR74hoo8Rak>

Assista ao vídeo: Teoria Contingencial I, de Kamila Leite Nascimento
https://www.youtube.com/watch?v=Pr_lulgDbT4



BIBLIOGRAFIA BÁSICA DA DISCIPLINA

CORREA, Henrique Luiz. Planejamento, programação e controle da produção. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2014.

GURGEL, Claudio; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. Administração: elementos essenciais para a gestão das organizações. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2014.

SCATENA, Maria Inês Caserta. Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática. 1 ed. Curitiba. IBPEX, 2010.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS UTILIZADAS

ARAUJO, Luis César G. de. Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da Administração. 8. ed. São Paulo: Campus, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Princípios da Administração: o essencial em teoria geral da administração. Editora Manole, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações. Ed. Compacta. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

DRUCKER, Peter. Prática da administração de empresas. São Paulo: Thomson Learning, 1981.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Bookman Editora, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. Teoria geral da administração. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, Cengage Learning, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.