



Interativa

Administração

Autores: Prof. Luiz Tadeu Moretto
Prof. José Benedito Regina

Professores conteudistas: Luiz Tadeu Moretto / José Benedito Regina

Luiz Tadeu Moretto

É tecnólogo em Processamento de Dados, bacharel em Administração pela Universidade Mackenzie e especialista em *Marketing* pela ESPM.

Foi auditor e consultor de empresas na Price Waterhouse e consultor na Trevisan Consultores. Atualmente é consultor autônomo, possui experiência profissional técnica, administrativa e gerencial em várias áreas organizacionais, com foco em reestruturação de negócios.

Foi professor de pós-graduação na Universidade Mackenzie e na UNIP. Desde 1989, é professor de diversas disciplinas da área de Administração na UNIP, tendo lecionado nos cursos de Sistemas de Informação, Ciências da Computação, Administração, Contabilidade e Engenharia. Participa também de bancas de avaliação e orienta trabalhos acadêmicos diversificados e estágios supervisionados nos cursos de graduação.

José Benedito Regina

É bacharel em Ciências Econômicas pela FEA/USP, especialista em Administração pela UNIP e mestre também em Administração pela FEA/USP.

Possui experiência profissional técnica, administrativa e gerencial em várias áreas organizacionais. Atua fortemente com processos de mudança organizacional e de facilitação e formação técnica e gerencial em empresas de grande porte. É especialista em Qualidade Total, palestrante e consultor de organizações, com destaque para as áreas de gestão e desenvolvimento de RH.

Além disso, é assessor para editoras na tradução/revisão de textos para a área de administração, professor, líder de disciplina e coordenador de cursos no Ensino Superior, em graduação e pós-graduação, em várias universidades paulistas, desde 1977.

Na UNIP, é professor conteudista, autor e ministrante de disciplinas relacionadas com Administração Geral e Administração de Recursos Humanos, graduação e pós-graduação, no programa de EaD – Educação a Distância.

É também participante em bancas de avaliação, coordenador e orientador para trabalhos acadêmicos diversificados, tanto para cursos de graduação como de pós-graduação.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M845a Moretto, Luiz Tadeu.

Administração / Luiz Tadeu Moretto; José Benedito Regina. -
São Paulo: Editora Sol, 2013.

216 p., il.

1. Administração. 2. Funções administrativas. 3. Gestão de
marketing. I. Título.

CDU 658

Prof. Dr. João Carlos Di Genio
Reitor

Prof. Fábio Romeu de Carvalho
Vice-Reitor de Planejamento, Administração e Finanças

Profa. Melânia Dalla Torre
Vice-Reitora de Unidades Universitárias

Prof. Dr. Yugo Okida
Vice-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

Profa. Dra. Marília Ancona-Lopez
Vice-Reitora de Graduação

Unip Interativa – EaD

Profa. Elisabete Brihy

Prof. Marcelo Souza

Profa. Melissa Larrabure

Material Didático – EaD

Comissão editorial:

Dra. Angélica L. Carlini (UNIP)
Dr. Cid Santos Gesteira (UFBA)
Dra. Divane Alves da Silva (UNIP)
Dr. Ivan Dias da Motta (CESUMAR)
Dra. Kátia Mosorov Alonso (UFMT)
Dra. Valéria de Carvalho (UNIP)

Apoio:

Profa. Cláudia Regina Baptista – EaD
Profa. Betisa Malaman – Comissão de Qualificação e Avaliação de Cursos

Projeto gráfico:

Prof. Alexandre Ponzetto

Revisão:

Andréia Andrade
Lucas Ricardi

Sumário

Administração

APRESENTAÇÃO	9
INTRODUÇÃO	9

Unidade I

1 ADMINISTRAÇÃO.....	11
1.1 Processo administrativo.....	12
1.2 O administrador.....	14
1.3 Competências e habilidades	15
1.4 Papéis administrativos.....	17
1.5 Necessidades do administrador.....	19
2 A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO	20
3 A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	22
3.1 Abordagem clássica	25
3.1.1 Administração científica de Taylor	26
3.1.2 Escola anatômica e fisiológica de Fayol	29
3.2 Abordagem humanística	31
3.3 Abordagem neoclássica	36
3.4 Abordagem estruturalista	41
3.4.1 Modelo burocrático de organização.....	41
3.4.2 Teoria Estruturalista.....	44
3.5 Abordagem comportamental	47
3.5.1 Teoria Comportamental.....	47
3.5.2 Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).....	50
3.6 Abordagem sistêmica	52
3.6.1 Tecnologia da informação e administração.....	53
3.6.2 Teoria matemática da administração	55
3.6.3 Teoria de sistemas.....	55
3.7 Abordagem contingencial.....	57
3.8 Novas abordagens.....	60
3.8.1 Administração estratégica	61
3.8.2 Administração japonesa.....	62
3.8.3 Modelos de gestão rumo à excelência.....	66
3.8.4 Administração participativa	68
3.8.5 Equipes de alto desempenho	69
3.8.6 Gestão de projetos	69
3.8.7 Gestão do capital intelectual.....	70

3.8.8 Gestão pela integração total.....	71
3.8.9 Organização de aprendizagem.....	72
3.8.10 Reengenharia.....	73
3.8.11 Sistemas lean-sigma e 6-Sigma.....	74
3.8.12 Sistema Toyota de Administração.....	76
4 AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.....	77
4.1 Planejamento.....	79
4.2 Organização.....	88
4.3 Direção e controle.....	102
4.3.1 Direção.....	102
4.3.2 Controle.....	108
4.4 Enquadramento de pessoal.....	111
4.4.1 Liderança.....	118

Unidade II

5 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO.....	131
5.1 Definição e considerações.....	131
5.2 Projetos em gestão da produção.....	135
5.3 Planejamento e controle da produção.....	140
5.3.1 Planejamento e controle da capacidade.....	141
5.3.2 Planejamento e controle de estoques.....	141
5.3.3 Planejamento e controle da cadeia de suprimentos.....	142
5.3.4 MRP.....	142
5.3.5 <i>Just-in-Time</i> (JIT).....	143
5.3.6 Planejamento e controle da qualidade.....	145
5.4 Melhoramento da produção.....	146
6 ADMINISTRAÇÃO DE <i>MARKETING</i> I.....	154
6.1 Conceitos de <i>marketing</i>	154
6.2 Planejamento estratégico.....	158
7 GESTÃO DE <i>MARKETING</i>	161
7.1 Administração de <i>marketing</i>	161
7.2 Plano de <i>marketing</i>	161
7.3 Sistema de informação de <i>marketing</i>	162
7.4 Pesquisa de <i>marketing</i>	162
7.5 Análise ambiental.....	162
7.6 Mercado e comportamento do consumidor.....	163
7.7 Concorrência.....	165
7.8 Mensuração do mercado.....	167
7.9 Segmentação de mercado.....	167
7.10 Estratégias de <i>marketing</i>	169
7.11 Ciclo de vida do produto.....	171
7.12 Desenvolvimento de produtos.....	173
7.13 Administração de produto.....	174
7.14 Composto de preço.....	176

7.15 Canal de distribuição.....	177
7.16 Comunicação com o mercado.....	177
7.17 Administração da força de vendas	178
7.18 Controle do desempenho de <i>marketing</i>	179
8 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	179
8.1 Visão geral da administração financeira.....	180
8.2 Formas básicas de organização empresarial	180
8.3 A função administrativa financeira	181
8.4 Instituições, mercados e taxas de juros.....	182
8.5 Títulos mobiliários básicos.....	183
8.6 Demonstrações financeiras, impostos, depreciação e fluxo de caixa	185
8.7 Análise das demonstrações financeiras	187
8.8 Valor do dinheiro no tempo.....	189
8.9 Risco e retorno	189
8.10 Orçamento de capital e fluxo de caixa	191
8.11 Orçamento de capital	193
8.12 Custo de capital.....	195
8.13 Alavancagem e estrutura de capital	196
8.14 Planejamento financeiro.....	198
8.15 Capital de giro e financiamento de curto prazo.....	199
8.16 Caixa e títulos negociáveis	199
8.17 Duplicatas a receber e estoques	200

APRESENTAÇÃO

Caro aluno,

este livro-texto trata dos principais conceitos e abordagens da administração, de maneira orientada e objetiva, para estudantes de cursos que não de administração.

Está dividido em dois módulos: TGA e Administração Geral. No primeiro, trataremos dos conceitos e das abordagens da administração ao longo do tempo, de forma a possibilitar-lhe um entendimento objetivo do universo que cerca essa essencial e inestimável área do conhecimento humano; no segundo, apresentaremos a aplicação da administração por meio das funções organizacionais, de um ponto de vista mais pragmático, de forma a permitir-lhe visualizar o papel do profissional informático nas organizações.

Objetiva-se que, ao concluir o curso, você esteja apto a compreender o universo da administração, em profundidade e extensão suficientes a fim de que, de forma crítica e independente, se posicione quanto ao papel que o profissional e a função informática devem e podem exercer em qualquer tipo de organização.

Bons estudos!

INTRODUÇÃO

Pode-se afirmar que a administração é algo da natureza humana, inerente ao ser humano, dependente da habilidade técnica, humana e conceitual dos seres humanos, contribuindo para que se destaque das outras espécies, formando famílias, agrupamentos, organizações e sociedades em busca não só da sua sobrevivência, mas também de um desenvolvimento constante, ao ponto de se buscar, como se fosse possível até este momento, o domínio da própria natureza.

Por meio de Fayol, pode-se conceber a administração como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos com a finalidade de alcançar os objetivos das organizações.

A partir do início do século XX, as organizações tornaram-se mais complexas para atender às necessidades da população, tornando-se imprescindível a adoção de novos conhecimentos administrativos que estavam sendo formulados na tentativa de ofertar produtos e serviços com qualidade e menores custos. Então, a administração passou a ser vista como de fundamental importância para a vida e para as organizações contemporâneas. Soma-se a isso o advento da Tecnologia da Informação, passando-se a se produzir grandes avanços tecnológicos, fazendo com que as organizações adotassem rapidamente essas técnicas, modernizando suas estruturas (CHIAVENATO, 2004).

Sabe-se que esses avanços, bem como o desenvolvimento do conhecimento humano, por si só, não produzirão efeitos, se a qualidade da administração não permitir uma boa aplicação dos recursos disponíveis, sejam humanos, materiais, financeiros e informacionais.

Unidade I

1 ADMINISTRAÇÃO

Segundo Maximiano (2006), administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas, fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são as mais necessárias. O planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são considerados decisões e/ou funções sem as quais o ato de administrar estaria incompleto.

Administrar é fazer as coisas por meio das pessoas. O administrador, na verdade, não executa as tarefas para conseguir o que a organização espera dele: quem faz isso é a sua equipe. Se agir assim, será um executor e não um gerente. Dessa forma, cabe ao administrador conduzir sua equipe, da melhor maneira possível, para que esta consiga os resultados que precisam ser atingidos. Essa é a principal tarefa do processo de direção.

Pode-se entender que toda organização, por meio de processos executados por suas pessoas, sempre produz alguma coisa: ou algum bem, ou serviço ou uma combinação dos dois. Para tanto, seus objetivos (**o quê** ou aquilo que decidiu fazer) devem estar claramente definidos. Esses objetivos, bem como alcançá-los, têm a ver com a **eficácia** organizacional.

Outro grande problema administrativo é estabelecer a maneira a ser utilizada para conseguir essa eficácia, o **como**. Essa questão trata da **eficiência**.

Administrar é saber combinar adequadamente esses dois conceitos. Portanto, não basta apenas ser eficaz, mas também ter a maior eficiência possível.

Stoner e Freeman (1985) assim definem o desempenho do administrador e da organização:

Para uma organização ser bem-sucedida em alcançar seus objetivos, satisfazer suas responsabilidades sociais, ou ambas as coisas, ela depende dos administradores. Se os administradores fazem bem seu trabalho, a organização provavelmente atingirá suas metas. E se as grandes organizações de uma nação realizam seus objetivos, a nação como um todo irá prosperar. O sucesso econômico do Japão é uma evidência clara deste fato. A aplicação do trabalho dos administradores (do desempenho gerencial) e do desempenho organizacional (o trabalho das organizações) são tema de muitos debates, análises e confusão, nos Estados Unidos e em outros países. Assim, discutiremos muitos critérios e concepções diferentes para avaliar os administradores e as organizações. Servindo de base a muitas

dessas discussões, estão dois conceitos sugeridos por Peter Drucker, um dos mais respeitados autores que escrevem sobre administração: eficiência e eficácia. Ele define eficiência como "fazer certo as coisas", e eficácia como "fazer a coisa certa" (STONER; FREEMAN, 1985, p. 5).

Assim, para esses autores, o "desempenho do administrador é a medida de quão eficiente e eficaz é o administrador, e da competência com que ele determina e alcança os objetivos apropriados" (STONER; FREEMAN, 1985, p. 5).

Para que entendamos essa definição, afirmam que:

A eficiência – a capacidade de fazer certo as coisas – é um conceito de "insumo-produto". Um administrador eficiente é aquele que obtém produtos, ou resultados, à altura dos insumos (trabalho, materiais e tempo) usados para alcançá-los. Os administradores que conseguem minimizar o custo dos recursos necessários para alcançar os objetivos estão agindo com eficiência.

A eficácia, em contraste, implica escolher os objetivos certos. Um administrador que seleciona um objetivo inadequado – digamos, produzindo carros grandes quando cresce a demanda por carros pequenos – é um administrador ineficaz, mesmo que os carros grandes sejam produzidos com o máximo de eficiência. Nenhuma quantidade de eficiência pode substituir a falta de eficácia. Na verdade, diz Drucker, a eficácia é a chave para o sucesso de uma organização. Assim, antes de podermos focalizar a eficiência, precisamos descobrir quais são as coisas certas a fazer (STONER; FREEMAN, 1985, p. 5).

1.1 Processo administrativo

Administrar é realizar o processo administrativo (PA). Realizar o processo administrativo e administrar são sinônimos, pois é isso que o administrador deve fazer, em essência.

Existem diferentes verbos, utilizados por autores diversos, que representam esses componentes do processo administrativo. Por exemplo, Chiavenato (2004), Griffin (2007) e Hampton (1992), entre outros, consideram o processo administrativo como sendo composto pelas funções de **planejar, organizar, dirigir e controlar**.

Para Stoner e Freeman (1985), administrar é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e de usar todos os seus recursos disponíveis para conquistar os objetivos estabelecidos. Dessa maneira, substituem o verbo **dirigir** por **liderar**.

Todas as funções mantêm relações mútuas com todas as outras, de forma que qualquer ação de uma delas afeta as demais:

- **Planejar** – os administrativos usam lógica e métodos para pensar em objetivos e ações.

- **Organizar** – os administradores organizam e distribuem trabalho, autoridade e recursos para alcançar com eficiência os objetivos de organização.
- **Controlar** – os administradores certificam-se de que a organização está seguindo no rumo de seus objetivos.
- **Liderar** – os administradores dirigem, influenciam e motivam os empregados a realizar tarefas essenciais.

Finalizando, apresentamos o que diz Certo (2003), quando discute sua definição de administração:

Os estudantes de administração devem atentar para o fato de que esse termo pode ser, e quase sempre é, empregado de diferentes maneiras. Pode se referir, por exemplo, simplesmente ao processo que os gerentes executam para alcançar os objetivos da empresa. Pode também fazer referência a um conjunto de conhecimentos; nesse sentido, administração é um conjunto de informações acumuladas que fornece noções de como administrar. O termo administração pode também se referir às pessoas que lideram e dirigem empresas ou a uma carreira dedicada à tarefa de liderar e dirigir empresas.

A compreensão das diversas utilizações e definições do termo o ajudará a evitar problemas de comunicação durante discussões acerca de termos relacionados à administração.

Na maioria das vezes em que aparece neste livro, **administração** é o processo que permite alcançar as metas de uma empresa, fazendo uso do trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos da empresa. Uma comparação entre essa definição e as definições fornecidas por vários pensadores contemporâneos sobre administração mostra que existe um alto grau de concorrência e que a administração possui as três principais características relacionadas a seguir:

- É um processo ou uma série de atividades contínuas e relacionadas.
- Implica alcançar os objetivos da empresa e se concentra nisso.
- Alcança esses objetivos fazendo uso do trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos da empresa (CERTO, 2003, p. 5).

Embora com possíveis variações entre as visões dos autores sobre a administração, Certo (2003) pode ser citado para encerrar este primeiro capítulo, quando fala da universalidade da administração:

Os princípios da administração são universais, isto é, aplicam-se a todos os tipos de empresas (negócios, igrejas, associações, equipes de atletas, hospitais

e assim por diante) e níveis organizacionais. Naturalmente, as funções dos gerentes variam um pouco de uma empresa para outra, porque cada tipo de organização requer o emprego de conhecimentos especializados, possui um ambiente político de trabalho único e utiliza diferentes tecnologias. Entretanto, há semelhanças de funções em diferentes empresas, porque as atividades básicas da gerência – planejamento, organização, influência e controle – são comuns a todas as organizações (CERTO, 2003, p. 9).

1.2 O administrador

O terreno de trabalho do administrador é a organização.

As organizações, no entanto, em função de seu tamanho e complexidade, precisam ser entendidas como sistemas que são formados por partes menores (subsistemas), tanto em relação às suas áreas de atuação administrativa (especializações) quanto em relação aos níveis de autoridade (hierarquia).

Assim, uma organização típica poderia ser representada por vários departamentos, em que cada um representa uma das várias especializações da administração, e todos esses departamentos constituem-se por diferentes níveis administrativos (hierárquicos ou de autoridade).

Os administradores (ou gerentes ou gestores) localizam-se dentro das organizações, de acordo com sua especialização e seu nível de autoridade.

Stoner e Freeman (1985), considerando os níveis de administração, definem:

Gerentes de primeira linha (ou de **primeiro nível**): gerentes responsáveis apenas pelo trabalho de empregados operacionais; não supervisionam outros administradores; são o "primeiro" nível (ou o mais baixo) dos gerentes na hierarquia organizacional.

Gerentes médios: gerentes em posição intermediária na hierarquia organizacional; são responsáveis por outros gerentes e, algumas vezes, por alguns empregados operacionais.

Administradores de topo: responsáveis pela administração global da organização. Estabelecem políticas operacionais e conduzem a interação da organização com o seu ambiente (STONER; FREEMAN, 1985, p. 8).

Stoner e Freeman (1985), considerando as várias especializações ou âmbito das atividades que esses profissionais administram, definem:

Administrador ou gerente funcional: responsável por apenas uma atividade da organização, como produção, *marketing* ou finanças. Um

administrador funcional comanda pessoas envolvidas em um mesmo conjunto de atividades.

Administrador ou gerente geral: supervisiona uma unidade complexa, como uma companhia, uma subsidiária ou uma divisão operacional independente. Ele é responsável por todas as atividades da unidade, como a produção, o *marketing* e as finanças. Uma pequena empresa pode ter apenas um administrador-geral – seu presidente ou vice-presidente executivo –, mas uma grande organização pode ter vários, cada um comandando uma divisão relativamente independente. Numa grande empresa de alimentação, por exemplo, pode haver uma divisão de mercearia, uma divisão de produtos refrigerados e uma divisão de congelados, com um administrador-geral diferente responsável por cada uma. Como o executivo-chefe de uma pequena empresa, cada um desses chefes de divisão é responsável por todas as atividades da unidade (STONER; FREEMAN, 1985, p. 8).

1.3 Competências e habilidades

Os administradores, de modo geral, precisam desenvolver competências que lhes permitam exercer sua profissão.

Entende-se por competência o conjunto de três condições, representadas mnemonicamente pela sigla **C.H.A.**, que significa:

C = conhecimentos (saber),

H = habilidades (saber fazer) e

A = atitudes (querer fazer).

Um administrador precisa operacionalizar sua competência por meio de suas habilidades (o saber fazer), de forma que possa ser bem-sucedido profissionalmente. Podemos chamá-las de **habilidades administrativas básicas**.

Assim como os autores Chiavenato (2004) e Stoner e Freeman (1985), o pesquisador Certo (2003) apresenta da seguinte forma esse conjunto de habilidades administrativas:

Habilidades administrativas: nenhuma discussão acerca dos recursos de uma empresa estaria completa sem a menção das habilidades administrativas, que talvez sejam o determinante primário de quão eficazes e eficientes serão os gerentes. De acordo com um artigo clássico escrito por Robert L. Katz, o sucesso do gerente depende muito mais de seu desempenho do que de seus traços de personalidade. Katz também afirma que a capacidade de atuação dos gerentes é resultado de suas habilidades administrativas. Um gerente

que possua as habilidades administrativas necessárias provavelmente terá um bom desempenho e será relativamente bem-sucedido. Outro que não possua essas habilidades provavelmente terá um desempenho fraco e será relativamente malsucedido (CERTO, 2003, p. 9).

Katz aponta três tipos de habilidades como importantes para um desempenho administrativo de sucesso: **habilidades técnicas, humanas e conceituais**:

- **habilidades técnicas** – são aquelas que consistem na utilização de conhecimento especializado e precisão na execução de técnicas e procedimentos relativos ao trabalho. Exemplos dessas habilidades são engenharia, programação de computadores e contabilidade. A maioria das habilidades técnicas está relacionada ao trabalho com "coisas" – processos ou objetos;
- **habilidades humanas** – são aquelas que geram cooperação em meio à equipe que está sendo liderada. Consistem em atitudes e comunicação no trabalho, interesses pessoais e coletivos – em suma, trabalhar com pessoas;
- **habilidades conceituais** – são aquelas que consistem na capacidade de enxergar a empresa como um todo. Um gerente que possua habilidades conceituais é capaz de compreender a maneira como várias funções da empresa se complementam, o modo como a empresa se relaciona com o meio em que se insere e como as mudanças em um setor afetam o resto da empresa.

À medida que um funcionário caminha de um nível mais inferior de gerência em direção à alta gerência, as habilidades conceituais tornam-se mais importantes e as habilidades técnicas menos importantes. A explicação lógica é que, à medida que os gerentes avançam na empresa, eles se tornam menos envolvidos com a atividade de produção propriamente dita ou com áreas técnicas e mais envolvidos com a direção da empresa como um todo. Entretanto, as habilidades humanas são extremamente importantes para gerentes de todos os níveis (alto e médio e também dos níveis de supervisão). As pessoas são, afinal, o denominador comum de todos os níveis de gerência.

À medida que um gerente caminha do nível de supervisão até o ponto mais alto da gerência, habilidades conceituais tornam-se mais importantes que habilidades técnicas, mas as habilidades humanas permanecem com a mesma importância.

Chiavenato (2004, p. 6) resume assim as competências pessoais do administrador:

[...] o sucesso profissional do administrador é resultado da aplicação de suas habilidades técnicas, humanas e conceituais por meio de suas competências duráveis, ou seja, do seu conhecimento (saber), de sua perspectiva (saber fazer) e de sua atitude (saber fazer acontecer).

Esse autor também relaciona as funções do Processo Administrativo (PA) com algumas competências que o administrador deve possuir para executá-las:

Relacionadas ao **planejamento**:

- pró-atividade e visão antecipatória;
- foco em objetivos estratégicos;
- visão do futuro.

Para a **organização**, são necessárias:

- visão sistêmica e holística;
- convergência;
- *networking*.

Quanto à **direção**:

- missão e valores;
- comunicação;
- liderança.

Por sua vez, **controle** envolve as seguintes:

- eficiência e eficácia;
- desempenho;
- foco em resultados.

1.4 Papéis administrativos

Em sua atuação administrativa, os gerentes desempenham diferentes **papéis**, de acordo com o exigido pelas circunstâncias.

Mintzberg (*apud* STONER, 1999) fez um levantamento sobre os papéis dos administradores, dividindo-os em **papéis interpessoais**, **papéis informacionais** e **papéis decisórios**.

Esses papéis são desenvolvidos constantemente no dia a dia dos administradores.

- **Papéis interpessoais** – são os papéis que os administradores executam relativos ao relacionamento com as pessoas e a construção conjunto dos resultados. São divididos em: símbolo, líder e elemento de ligação.
 - **Símbolo**: representa a função de estar presente em locais e momentos importantes, basicamente tarefas cerimoniais, comparecer a casamentos e outros eventos. O

administrador representa a organização; portanto, ele é um símbolo dessa organização, e ela será conceituada a partir do administrador.

- **Líder:** é o papel que o administrador representa o tempo todo, pois é responsável por seus atos e de todos seus subordinados.
- **Elemento de ligação:** é o papel que o administrador representa ao possibilitar relacionamentos que auxiliam o desenvolvimento de sua empresa e de outros. Ele faz o intercâmbio entre pessoas que irão gerar novos negócios ou facilitar os negócios existentes.
- **Papéis informacionais** – as organizações, o mercado e as pessoas vivem em torno de um fluxo intenso e contínuo de informações. Para um bom desenvolvimento, as empresas e os administradores precisam saber receber, tratar e repassar essas informações. Nesse cenário, são destacados três papéis: coletor, disseminador e porta-voz.
 - **Coletor:** busca as informações dentro e fora das organizações, procura informar-se o máximo possível, nas mais variadas fontes de informação. O papel do coletor é possuir o maior volume de informações relativas à organização.
 - **Disseminador:** é o papel que o administrador representa ao comunicar as informações à equipe para mantê-la atualizada e em sintonia com a empresa.
 - **Porta-voz:** o administrador deve ser um porta-voz quando se faz necessário comunicar informações para pessoas que se localizam fora da organização. Deve possuir a sensibilidade para discernir entre o que pode ou não ser comunicado nas informações empresariais.
- **Papéis decisórios** – com toda a informação disponível, cabe aos administradores estudarem-na e tomar decisões baseadas nelas. As decisões são de responsabilidade total dos administradores, por isso é necessário cautela e preparo para tomá-las. Quatro são os papéis decisórios: empreendedor, solucionador de problemas, alocador de recursos e negociador.
 - **Empreendedor** é o papel que o administrador assume ao tentar melhorar seus negócios, propondo maneiras inovadoras ou novos projetos que alavanquem a organização.
 - O **administrador** é um solucionador de problemas, pois se encontra em um ambiente instável e suscetível a um variado leque de problemas. Ele deve atuar identificando esses problemas e apresentando soluções; portanto, é um solucionador de problemas.
 - **Alocador de recursos**, porque o dirigente está inserido em um cenário de necessidades ilimitadas para recursos limitados; assim sendo, deve encontrar o equilíbrio para alocar a quantidade correta de recursos e sua utilização.
 - **Negociador:** todo administrador deve ser um bom negociador, pois estará praticando esse papel constantemente em suas atividades. Ele deve negociar tanto com o ambiente interno

como com o ambiente externo, sempre objetivando os melhores resultados para sua empresa e para a sociedade.

1.5 Necessidades do administrador

Finalizando, é preciso dizer algumas palavras sobre os desafios que se apresentam ao administrador no desempenho de seus papéis.

Stoner e Freeman (1985) acrescentam que, atualmente, além da exigência da eficácia, os administradores enfrentam mais alguns desafios especiais, entre os quais se destaca o desafio da competição internacional. Isso tem levado as organizações a tentar novas formas de abordagem para seus talentos, desenvolvendo novos meios para poderem aproveitar os recursos de cada empregado.

Para poderem enfrentar esse desafio, os administradores precisam atender às seguintes necessidades:

- **a necessidade de visão:** além de utilizarem todos os modelos matemáticos para auxílio na tomada de decisões, os administradores precisam estar atentos para enxergar as mudanças, ter abertura para ouvir as pessoas e desenvolver flexibilidade para perceber a empresa como um todo e todas as circunstâncias que a envolvem;
- **a necessidade de ética:** é imperioso que os administradores estejam preocupados com os benefícios e prejuízos relacionados com a atuação de seu negócio e saibam como decidir eticamente nessas situações. Houaiss (2001) define ética como "parte da filosofia responsável pela investigação dos princípios que motivam, distorcem, disciplinam ou orientam o comportamento humano, refletindo especialmente a respeito da essência das normas, valores, prescrições e exortações presentes em qualquer realidade social" e por extensão como "conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral de um indivíduo, de um grupo social ou de uma sociedade";
- **a necessidade de diversidade cultural:** as organizações precisam reconhecer e aproveitar seus talentos, independentemente de diferenças raciais, culturais ou sexuais, em qualquer área da organização ou situação de negócios. Saber trabalhar com essas diferenças, ou seja, incentivar a diversidade, pode ser o diferencial de sucesso para uma organização;
- **a necessidade de treinamento:** é preciso estudar e procurar colocar em prática todo o conhecimento adquirido. Ninguém nasce pronto e o desenvolvimento ocorre com muito esforço e dedicação. Treinamento não é um ponto de chegada, mas uma viagem, incessante, na vida de um administrador. Este curso que você está fazendo é um excelente exemplo disso.

Dessa forma, para o bom exercício de sua profissão, o administrador precisa dedicar-se ao máximo para saber colocar-se bem onde for necessário e desempenhar os papéis que forem esperados dele ou lhe forem designados da melhor maneira possível. Melhor ainda se souber e puder atuar bem em situações imprevistas!

2 A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

O ato de administrar, como qualquer outra ação humana, é produto das influências que recebe do meio em que acontece.

Ao longo da evolução histórica, a administração não teve comportamento diferente: mesmo antes de ser estudada como uma ciência, sua prática sempre foi resultado de como a humanidade percebeu o mundo ao seu redor e de como aplicou essa percepção.

Chiavenato (2004) cita que a administração recebeu influências dos filósofos, da organização eclesiástica, da organização militar, da Revolução Industrial, dos economistas liberais e dos pioneiros e empreendedores.

A influência dos filósofos

Chiavenato relaciona os seguintes nomes que, de algum modo, mencionaram ou estudaram a administração e as organizações: Sócrates, Platão, Aristóteles, Francis Bacon, René Descartes, Thomas Hobbes, Jean-Jacques Rousseau, Karl Marx e Friedrich Engels. Enfatiza que

A administração recebeu duas profundas e marcantes influências. Uma delas veio da física tradicional de Isaac Newton: a tendência à exatidão e ao determinismo matemático. A outra veio de René Descartes e seu método cartesiano: a tendência à análise e divisão do trabalho. Essas duas influências definiram os rumos da administração até a década de 1990 (CHIAVENATO, 2004, p. 31).

A influência da Igreja Católica

O autor apresenta dois aspectos: a unidade de propósitos e princípios, fundamentais tanto na organização religiosa quanto na militar, e a estrutura da organização religiosa, na qual uma só pessoa – o Papa – pode operar e comandar uma organização de porte mundial.

A influência da organização militar

Veio de fatores como o desenvolvimento da organização linear, de táticas e manobras, de estratégias, da criação dos conceitos de *staff* como assessoria à centralização do comando e de linha, cuidando da execução descentralizada. Além disso, o princípio de direção, que preceitua que todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e o que ele deve fazer, assim como os princípios da disciplina e do planejamento.

A influência da Revolução Industrial

A primeira Revolução Industrial ocorreu de 1780 a 1860, com base na revolução do ferro e do carvão. Caracterizou-se por meio de quatro fases:

- 1) mecanização da indústria e da agricultura;
- 2) aplicação da força motriz à indústria;
- 3) desenvolvimento do sistema fabril; e
- 4) espetacular aceleração dos transportes e das comunicações.

Em seguida, de 1860 a 1914, ocorre a segunda Revolução Industrial, baseada no aço e na eletricidade.

Para Chiavenato (2004), a organização e a empresa moderna nasceram com a Revolução Industrial, graças a vários fatores, tais como:

- 1) a ruptura das estruturas corporativas da Idade Média;
- 2) o avanço tecnológico e a aplicação dos processos científicos à produção, a descoberta de novas formas de energia e a enorme ampliação de mercados, e
- 3) a substituição do tipo artesanal por um tipo industrial de produção (CHIAVENATO, 2004, pp. 35-36).

O autor afirma, ainda, que o início da história da administração foi predominantemente uma história de cidades, de países, de governantes, exércitos e da Igreja. A Revolução Industrial provocou o surgimento das fábricas e o aparecimento da empresa industrial e, com isso, provocou as seguintes mudanças de época:

- substituição do artesão pelo operário especializado;
- crescimento das cidades e aumento da necessidade de administração pública;
- surgimento dos sindicatos como organização proletária a partir do início do século XIX. Somente a partir de 1890 alguns deles foram legalizados;
- início do marxismo em função da exploração capitalista;
- doutrina social da Igreja para contrabalançar o conflito entre capital e trabalho;
- primeiras experiências sobre administração de empresas;
- consolidação da administração como área de conhecimento; e,
- início da Era Industrial, que se prolongou até a última década do século XX (CHIAVENATO, 2004, pp. 35-36).

A influência dos economistas liberais

Os estudos econômicos, que desde o século XVII já vinham desenvolvendo teorias para explicar os fenômenos empresariais, evoluíram, passando pelo liberalismo, pelo socialismo científico e pelo materialismo histórico, que obrigaram a construção de vários conceitos dentro das organizações para tratar do aperfeiçoamento dos métodos de produção (racionalização do trabalho) e da adequada remuneração.

A influência dos pioneiros e empreendedores

O aparecimento de iniciativas pioneiras e empreendedoras, principalmente nos Estados Unidos, foi fundamental para a criação das bases que permitiram o surgimento da teoria administrativa. A necessidade de gerenciar os empreendimentos que surgiam obrigou a criação de técnicas e de processos de planejamento, de organização, de direção e de controle que ainda são vistos na prática administrativa atual.

Em resumo: a administração não é uma atividade isolada, mas sim mais uma das inúmeras atividades humanas. Fica claro que ela tanto sofre influências como também influencia o ambiente em que é praticada.

A formação de um pensamento administrativo, portanto, foi, é e continuará sendo resultado de como a humanidade cria e aplica seus paradigmas, em todas as áreas de sua atuação.



Saiba mais

Leituras que podem ajudar a ampliar a visão sobre os antecedentes históricos da administração:

HUBERMAN, L. *História da riqueza do homem*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981. Disponível em: <<http://forumeja.org.br/df/files/Leo%20Huberman%20-%20Historia%20da%20Riqueza%20Do%20Homem.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2011.

3 A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Geral da Administração (TGA), que é o nome mais comum pelo qual nossa disciplina também é designada, é composta por diferentes propostas, sendo cada uma delas baseada em um paradigma próprio, ora divergente, ora convergente, ora dissociado, ora integrado com relação aos paradigmas das demais propostas.

Cada uma delas, que podemos chamar de teoria de abordagem, de corrente de pensamento, de escola, entre outros nomes, foi construída por um ou mais estudiosos, levando em conta o paradigma

imperante em sua época, como base a ser respeitada, ou outro a ser modificado.

O que não se nega é que, nessa jornada, o modo de pensar a administração evoluiu, chegando aos nossos dias como um rico painel do qual o administrador tenta tirar o melhor proveito.

Embora existam várias maneiras de apresentar a evolução das teorias da administração, optou-se por seguir a classificação estabelecida por Chiavenato (2004), composta pelas seguintes oito abordagens:

Abordagens prescritivas e normativas

1. Abordagem clássica da administração
 - A administração científica
 - Teoria clássica da administração
2. Abordagem humanística da administração – teoria das relações humanas (TRH)
3. Abordagem neoclássica da administração
4. Abordagem estruturalista da administração: o modelo burocrático

Abordagens explicativas e descritivas

5. Abordagem estruturalista da administração: a teoria estruturalista
6. Abordagem comportamental da administração
 - Teoria comportamental
 - Teoria do desenvolvimento organizacional (DO)
7. Abordagem sistêmica da administração
 - Tecnologia da informação e administração
 - Teoria matemática da administração
 - Teoria de sistemas
8. Abordagem contingencial da administração

Além dessas oito abordagens, novos paradigmas estão surgindo, por meio das **novas abordagens para a administração**.

Essa classificação de Chiavenato (2004) nesses dois grandes blocos, as **abordagens prescritivas e normativas** e as **abordagens explicativas e descritivas** não são uma classificação rigorosamente cronológica, mas baseada num outro critério: o das ênfases dessas escolas de pensamento.

As **teorias prescritivas e normativas** apresentam duas características: suas propostas podem ser entendidas, nessa classificação, como "leis" a serem seguidas sem discussão, ou seja, determinam "como a administração deve ser".

Noutra direção, as **escolas explicativas e descritivas** não são preocupadas em fazer você aceitar suas definições, deixando assim margem para novas interpretações, ou seja, tentam mostrar a administração "como ela é".

A explicação mais consistente para essa classificação, porém, está mesmo na ênfase em cada uma das teorias: enquanto as escolas normativas e prescritivas, ao escolheram variáveis básicas (tarefas, estrutura e pessoas), voltaram-se totalmente "para dentro" das organizações, as explicativas e descritivas escolheram as suas variáveis (estrutura, pessoas e tecnologia), só que todas elas consideraram também o ambiente, ou seja, além de enxergarem a organização "por dentro", preocuparam-se em relacioná-la com o que ocorria fora dela. Portanto, paradigmas notoriamente diferentes.

Essa nossa discussão tem como objetivos:

- caracterizar para você cada uma dessas abordagens, mostrando a essência de suas propostas, os principais nomes de autores e conceitos nelas envolvidos;
- permitir que você tenha, por meio dessa sequência de apresentações, uma visão do desenvolvimento do pensamento administrativo, que ocorreu historicamente.

A seguir, uma adaptação de Chiavenato (2004), mostrando as oito abordagens citadas.

Quadro 1 – Abordagens para administração

Aspectos principais	Teoria clássica	Teoria das relações humanas	Teoria neoclássica	Teoria da burocracia	Teoria estruturalista	Teoria comportamental	Teoria dos sistemas	Teoria da contingência
Ênfase	Nas tarefas e na estrutura organiz.	Nas pessoas	No ecletismo: tarefas, pessoas e estrutura	Na estrutura organiz.	Na estrutura e no ambiente	Nas pessoas e no ambiente	No ambiente	No ambiente e na tecnologia, sem desprezar as tarefas, as pessoas e estrutura
Abordagem da organização	Organização formal	Organização informal	Organização formal e informal	Organização formal	Organização formal e informal	Org. formal e informal	Org. como um sistema	Variável dependente do ambiente e da tecnologia
Conceito de organização	Estrutura formal como conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Sistema social como conjunto de papéis	Sistema social com objetivos a alcançar	Sistema social como conjunto de funções oficializadas	Sistema social intencion. construído e reconstruído	Sistema social cooperativo e racional	Sistema aberto	Sistema aberto e sistema fechado
Principais represent.	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson	Mayo, Follett, Roethlisberger, Dubin, Cartwright, French, Zalesnick, Tannenbaum, Lewin	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiome, Humble, Gelinier, Scheh, Dale	Weber, Merton, Selznick, Gouldner, Michels	Etzioni, Thompson, Blau, Scott	Simon, Mc Gregor, Barnard, Argyris, Likert, Cyert, Bennis, Schein, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard, March	Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rosenzweig, Rice, Churchman, Burns, Trist, Hicks	Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow
Concepção do homem	<i>Homo economicus</i>	<i>Homo social</i>	Homem organiz.	Homem organiz.	Homem organiz.	Homem adm.	Homem funcional	Homem complexo
Comport. organiz. do indivíduo	Ser isolado que reage como indivíduo (atomismo tayloriano)	Ser social que reage como membro de grupo social	Ser isolado que reage como ocupante de cargo e posição	Ser isolado que reage como ocupante de cargo e posição	Ser social que vive dentro de organizações	Ser racional tomador de decisões quanto à participação nas orgs.	Desempenho de papéis	Desempenho de papéis
Sistema de incentivos	Incentivos materiais e salariais	Incentivos sociais e simbólicos	Incentivos mistos, tanto materiais como sociais	Incentivos materiais e salariais	Incentivos mistos, tanto materiais como sociais	Incentivos mistos	Incentivos mistos	Incentivos mistos

Fonte: CHIAVENATO, 2004, pp. 622-623.

3.1 Abordagem clássica

A **abordagem clássica**, pioneira na ciência administrativa, nasce junto com o século XX, com os estudos pioneiros de dois engenheiros, que, embora em países separados e com propostas diferentes, convergiam para uma visão que se complementava.

Essa abordagem é decorrência direta da Revolução Industrial, causada pelo crescente aumento do número de indústrias, bem como pelo acirramento da concorrência.

Então, as origens da abordagem clássica devem-se a dois aspectos históricos:

- ao crescimento acelerado e desordenado das empresas; e
- à necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações.

É composta por duas teorias ou escolas, a saber:

- **Escola da administração científica**, que ocorreu nos Estados Unidos; teve como principal personalidade Frederick Winslow Taylor e deu ênfase para as tarefas organizacionais.
- **Escola dos anatomistas e fisiologistas da administração**, que ficou conhecida como **Teoria Clássica da Administração**; teve em Henri Fayol seu maior nome. Ocorreu na França, dando ênfase à estrutura organizacional. Essa abordagem é decorrência direta da Revolução Industrial, pelo crescente aumento do número de indústrias e acirramento da concorrência.

Essas duas correntes, embora em locais diferentes, ocorreram na mesma época histórica (início do século XX) e tiveram muitos pontos em comum, de forma que são consideradas juntamente numa proposta que leva o nome de abordagem clássica.

3.1.1 Administração científica de Taylor

De acordo com Chiavenato (2004), essa abordagem surgiu em 1903, nos Estados Unidos, enfocou a variável **tarefa** e teve como seu principal representante Frederick Winslow Taylor.

Considerada como a primeira teoria no campo da administração, começou com F. W. Taylor e contou com a colaboração de outros estudiosos e seguidores que acrescentaram conceitos interessantes à abordagem.

O desenvolvimento dessa escola pode ser representado pela própria trajetória de vida de seu principal autor, Taylor, que começou como operário e supervisor em uma grande indústria e, por ter estudado engenharia, atingiu altos cargos de direção em sua vida.

Sua teoria, conforme apresenta Chiavenato (2004), é dividida em dois períodos:

- **Primeiro período:** é chamado de período da Organização Racional do Trabalho (ORT). Concentrou-se na execução das tarefas pelos operários. Coincide com a publicação de seu livro *Shop Management*, em 1903, sobre a racionalização do trabalho de operários com base no estudo de tempos e movimentos. Todos os conceitos foram desenvolvidos a partir do contato com os operários (chão de fábrica), tentando entender e melhorar as condições de realização do seu trabalho. A maneira como era realizado o trabalho mostrava que havia muita diferença tanto nas tarefas (a forma como operários diferentes realizavam tarefas parecidas não era homogênea) quanto nas ferramentas (uso de diferentes ferramentas e, além disso, de forma não padronizada).

Esse período incluiu os seguintes aspectos:

- análise do trabalho e do estudo de tempos e movimentos;
- estudo da fadiga humana;
- divisão do trabalho e especialização do operário;
- desenho de cargos e tarefas;
- incentivos salariais e prêmios de produção;
- conceito de *Homo economicus*;
- condições ambientais de trabalho, como iluminação, conforto e outras;
- padronização e métodos e de máquinas;
- supervisão funcional.

Por meio do estudo detalhado que contou com a ajuda de outros pesquisadores, esses aspectos foram assim explorados:

- os tempos e movimentos relacionados com cada tarefa foram exaustivamente investigados, de modo a permitir que se definisse uma maneira única e melhor de realizá-la (*the best way*). Isso resulta num desenho de cargos e tarefas que os segmenta, reduzindo-os a pequenas porções de trabalho, o que conduz à superespecialização do seu executor;
- buscando reduzir as diferenças na aplicação do trabalho, foram padronizados métodos, máquinas e ferramentas;
- foram implantados a seleção e o treinamento científico dos trabalhadores, de modo a garantir que cada tarefa fosse executada por quem tivesse condições físicas para isso e, conseqüentemente, houvesse maior produtividade dos operários em suas tarefas;
- foram pesquisadas as condições de trabalho, envolvendo o próprio ambiente físico, tal como ventilação, iluminação, limpeza e as ferramentas utilizadas, considerando sua proximidade, condições de uso etc.;
- houve a preocupação em reduzir condições que elevassem a fadiga do operário, para que sua produção não fosse prejudicada;
- criou-se o pagamento por produção, como prêmio a quem atingisse os padrões de produção esperados ou os ultrapassasse. Essa prática baseava-se no conceito de *Homo economicus*;
- empregou-se a supervisão funcional, na qual um operário poderia ter mais de um supervisor e, este, poderia ter mais de um operário supervisionado.

Esse primeiro período de sua teoria garantiu a Taylor muito sucesso, de forma que ele levou esses conhecimentos para o nível gerencial, como uma maneira de preparar a organização para uma gerência científica, em seu segundo período.

- **Segundo período:** denominado de Administração Científica, esse período é marcado pela publicação de seu segundo livro, *The Principles of Scientific Management* (1911), no qual Taylor incorpora conhecimentos de administração geral e leva esses princípios para o nível gerencial para que possam ser aplicados em toda a organização.

É nesse período que Taylor apresenta seus princípios gerenciais, a saber:

- princípio do planejamento;
- princípio do preparo;
- princípio do controle;
- princípio da execução.

A Administração Científica contou também com outros nomes, como Frank B. Gilbreth, que, juntamente com sua mulher, Lillian Gilbreth, introduziu os estudos sobre tempos e movimentos; Harrington Emerson, que contribuiu com alguns princípios de rendimento; Henry Ford, o genial aplicador de métodos e processos que revolucionaram a linha de montagem industrial, além de Gantt, Barth e outros.

A administração científica promoveu um grande salto na produtividade das indústrias, mas, como teoria, revelou alguns pontos falhos, devidamente criticados, a saber:

- mecanicismo da administração científica;
- superespecialização do operário;
- visão microscópica do homem;
- ausência de comprovação científica;
- limitação do campo de aplicação;
- abordagem de sistema fechado;
- pioneirismo na administração.

Em resumo, na Administração Científica, os estudos dos tempos e movimentos levam à determinação de métodos de trabalhos (*the best way*), que, juntamente com a seleção científica do trabalhador e a lei da fadiga, determinam o padrão de produção. Esse padrão condiciona a supervisão funcional, que, em conjunto com o plano de incentivo salarial e condições ambientais de trabalho, deve levar à máxima eficiência e finalmente a maiores lucros e maiores salários.

A Administração Científica é a própria representação da trajetória de vida de Taylor, que, começando de baixo nas organizações, chegou ao topo depois de muito trabalho e dedicação. Essa teoria nasceu no "chão da fábrica" e, após o sucesso da aplicação dos princípios da ORT, foi levada para o nível gerencial, como proposta para um melhor gerenciamento da organização. Pode, portanto, ser considerada uma abordagem "de baixo para cima" e "das partes para o todo".



Saiba mais

A clássica recomendação que apresenta uma interpretação artística crítica sobre as agruras do trabalho nessa época histórica da administração é o magistral filme:

TEMPOS Modernos. Dir. Charles Chaplin. Estados Unidos, 1936. 87 min.

3.1.2 Escola anatômica e fisiológica de Fayol

Liderada por Henri Fayol, que junto com F. W. Taylor é considerado um dos fundadores da moderna administração, a teoria clássica da administração teve lugar na França. Aliás, tanto Taylor quanto Fayol desenvolveram suas teorias apenas em empresas industriais (fábricas), não se envolvendo, portanto, com outros tipos de organização. Fayol apresenta essa teoria em seu livro *Administration Industrielle et Générale*, de 1916, e enfocou a variável **estrutura organizacional**.

Conforme mostra Chiavenato (2004), Fayol definiu que a organização era um conjunto de seis funções, a saber:

1. função técnica (hoje conhecida como área de produção);
2. função financeira;
3. função contábil;
4. função comercial;
5. função de segurança;
6. função administrativa, que era o próprio ato de administrar, envolvendo toda a organização e pairando acima das cinco funções anteriores.

Fayol definia assim os elementos fundamentais da estrutura organizacional e de sua gestão: a divisão da empresa em partes (departamentos) mostrava claramente que atividades similares e sobre o mesmo assunto deveriam ser agrupadas numa mesma função, especializando sua atuação. Do mesmo modo, independentemente de qual das cinco funções estivesse sendo tratada, a sua gestão (administração) seria executada pela sexta função, a função administrativa.

Para Fayol, essa **função administrativa** era constituída pelo **P-O-C-C-C**, ou seja, a interação da **Previsão**, da **Organização**, do **Comando**, da **Coordenação** e do **Controle**.

Hoje, tais componentes da função administrativa (ou do **PA – Processo Administrativo**, como a chamamos atualmente) são conhecidos como **Planejamento, Organização, Direção e Controle (P-O-D-C)**.

Fayol também estabeleceu uma relação de proporcionalidade na utilização da função administrativa e das demais funções. A função administrativa não acontece apenas no topo da empresa, mas está distribuída ao longo de todos os níveis hierárquicos. Para Fayol, porém, quanto mais elevado fosse o nível hierárquico da organização, maior seria a proporção da função administrativa em relação às outras cinco funções. E o inverso também era verdadeiro: quanto mais baixo o nível hierárquico, menor seria a participação da função administrativa em relação às demais funções. Isso é assim ilustrado:

Ele enumerou 14 princípios gerais que deveriam nortear a aplicação da administração como ciência:

1. divisão do trabalho;
2. autoridade e responsabilidade;
3. disciplina;
4. unidade de comando;
5. unidade de direção;
6. subordinação dos interesses individuais aos gerais;
7. remuneração do pessoal;
8. centralização;
9. cadeia escalar;
10. ordem;
11. equidade;
12. estabilidade do pessoal;
13. iniciativa;
14. espírito de equipe.

Segundo mostra Chiavenato (2004, pp. 84-88) a Teoria de Administração, para os autores clássicos, considerava os seguintes aspectos:

1. administração como ciência.
2. teoria da organização.
3. divisão do trabalho e especialização.
4. coordenação.
5. conceito de linha e de *staff*.
6. organização linear.

A Teoria Clássica da Administração também teve outros colaboradores, como Luther Gulick, que propôs seus sete elementos, e Urwick, que apresentou quatro princípios para a administração.

Em síntese, a Teoria Clássica diz que os princípios gerais da administração, divisão do trabalho, especialização, unidade de comando e amplitude de controle caracterizam a organização formal. Esta, por sua vez, deve atingir a máxima eficiência.

A Teoria Clássica da Administração também representa o desenvolvimento profissional de Fayol. Vindo de família abastada, formou-se engenheiro e começou a trabalhar já no topo da organização. Assim, sua teoria reflete esse caminho, pois sua abordagem começa com uma visão geral da organização e depois vai descendo para os demais componentes dela, e é considerada uma abordagem "de cima para baixo" e "do todo para as partes".

Como críticas que a Teoria Clássica da Administração recebeu, podem ser destacadas:

- abordagem simplificada da organização formal;
- ausência de trabalhos experimentais;
- extremo racionalismo na concepção da administração;
- teoria da máquina;
- abordagem incompleta da organização;
- abordagem de sistema fechado.

3.2 Abordagem humanística

De acordo com Chiavenato (2004), essa abordagem surgiu em 1932, nos Estados Unidos, enfocou a variável **pessoas** e teve como principal representante Elton Mayo. Pode ser considerada como uma reação aos conceitos pregados pela teoria clássica, conforme frisa Chiavenato (2004, p. 101): "Trata-se de uma corrente teórica que se fixa, a partir de 1932, com um enfoque totalmente contrário ao que propunha a abordagem clássica da administração".

A abordagem clássica tinha uma visão completamente formal da organização, voltava-se para suas tarefas e para sua estrutura, preocupando-se muito pouco ou quase nada com as pessoas no trabalho, além dos aspectos de técnicas, disciplina, métodos, padronização, uso de ferramentas, tempos e movimentos, ou seja, relações com a tarefa. Foi uma abordagem moldada por engenheiros e, por esse motivo, contaminada por uma visão tecnicista do trabalho, de acordo com a concepção imperante em sua época.

A teoria das relações humanas, ao contrário, foi uma escola criada sob uma ótica psicossocial, uma vez que seus principais pesquisadores eram psicólogos e cientistas sociais. Seu enfoque concentrou-se nas relações informais das pessoas na organização.

Dois conceitos são fundamentais para entender essa teoria:

- **organização informal:** é o conjunto de grupos espontâneos que existe em toda organização e que condiciona fortemente o comportamento de seus membros;
- **grupos informais:** são os grupos espontâneos de pessoas que formam a organização informal (CHIAVENATO, 2004, p. 113).

Segundo Chiavenato (2004, p. 101), alguns aspectos condicionam o aparecimento dessa teoria:

1. a necessidade de humanizar e democratizar a administração;
2. o desenvolvimento das ciências humanas;
3. as ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da psicologia dinâmica de Kurt Lewin;
4. as conclusões da experiência de Hawthorne.

Antes de ser aceita essa teoria já se anunciavam, ainda no segundo período de Taylor, movimentos humanísticos nos estudos de pesquisadores que podem ser chamados de teorias transitivas. Não constituíam ainda a teoria das relações humanas, mas prepararam o terreno para que ela aparecesse.

Os principais nomes desse período são: Hugo Munsterberg, Luther Gulick, L. J. Mayo, Mary Parker Follett e Chester Barnard.

A experiência de Hawthorne

A partir de Chiavenato (2004), sabemos que o governo americano já andava preocupado com as condições de trabalho dos operários americanos e com os elevados índices de rotatividade nas empresas.

Conduzida pelo psicólogo Elton Mayo e colaboradores, a **experiência de Hawthorne** foi realizada numa fábrica da Western Electric, no bairro de Hawthorne, em Chicago, de 1927 a 1932, quando foram publicadas suas conclusões, que marcam o início dessa teoria.

Esses estudos de Mayo foram desenvolvidos em quatro fases:

1. na primeira fase, estudou-se o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários. Ficou comprovada a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico, ou seja, os operários reagiam às experiências muito mais de acordo com as suas suposições pessoais do que às condições reais de iluminação;
2. na segunda fase, estudaram-se as condições de trabalho de um grupo de observação, comparando-se o resultado desse grupo com o de outro grupo de controle. O grupo de observação ficou num ambiente separado do grupo de controle e, por doze períodos da experiência, que duraram várias semanas, a produção desse grupo aumentou seguidamente de um período para o outro, independentemente das condições geradas no seu ambiente. A explicação dada foi a de que as condições psicológicas e sociais de trabalho do grupo de observação foram consideradas melhores pelos participantes do grupo e interferiram positivamente nos resultados;
3. a terceira fase voltou-se para a pesquisa das relações humanas no trabalho em toda a organização, criando-se um grande programa de entrevistas com o objetivo de conhecer o que os operários pensavam e sentiam quanto ao trabalho;
4. na quarta fase, um grupo experimental foi observado em relação aos outros do departamento para analisar a organização informal dos operários. O observador constatou que esse grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes e criou regras para estabilizar a produção nos níveis interessantes para o grupo, punindo todos os colegas que quebrassem essas regras e prejudicassem o grupo. Essa fase permitiu estabelecer relações entre a organização informal dos empregados e a organização formal da fábrica.

As conclusões da **experiência de Hawthorne**, na fábrica citada, foram as seguintes:

- o nível de produção mostrou-se resultante da integração social das pessoas no trabalho;
- o comportamento social dos empregados apoiava-se totalmente no grupo;
- as recompensas e sanções sociais produzidas pelo grupo para seus componentes eram mais poderosas do que as recompensas financeiras da organização;
- os grupos informais existiam e tinham força às vezes maior que os formais da organização;
- as relações humanas apareciam dentro da organização em função das oportunidades de contato e mantinham uma constante interação grupal;
- o conteúdo e a natureza do trabalho tinham influência sobre o moral dos trabalhadores;
- os aspectos emocionais do comportamento humano mostraram-se importantes e chamaram a atenção dos pesquisadores.

Com essas conclusões, a Teoria das Relações Humanas deslocou o foco de estudos dos aspectos formais das tarefas e da estrutura da organização para a preocupação com as pessoas e com a organização informal.

Decorrências da teoria das relações humanas

De acordo com o que apresenta Chiavenato (2004), a teoria das relações humanas influenciou diretamente estudos da administração, que voltaram para temas como:

a) a influência da **motivação** humana no trabalho. A **experiência de Hawthorne** permitiu que se mudasse a concepção de *Homo economicus*, ou seja, a pressuposição de que as pessoas só seriam sensíveis a estímulos de ordem salarial e econômica, para a crença no *Homo social*, para o qual as recompensas sociais e simbólicas seriam mais importantes que aquelas. A preocupação com as necessidades humanas básicas é explorada e é a base que vai compor a abordagem comportamental, teoria que aparece décadas mais adiante. Também se iniciam os estudos sobre as necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização sobre ciclo motivacional e moral e clima organizacional.

Esse importante ciclo é representado por seis etapas:

1. estímulo ou incentivo
2. necessidade
3. tensão
4. comportamento ou ação
5. satisfação
6. equilíbrio

Caso a necessidade não tenha sido plenamente satisfeita por qualquer barreira ou obstáculo ocorrido, isso pode levar ao sentimento de frustração, o que provocará desequilíbrios e reações diversas no indivíduo.

b) preocupação com a **liderança** e sua influência sobre o comportamento das pessoas. Conceitua-se liderança e são estabelecidas teorias a seu respeito:

- **teorias de traços de personalidade** – características marcantes de personalidade possuídas pelo líder;
- **teorias sobre estilos de liderança** – maneiras e estilos de comportamento adotados pelo líder;
- **teoria situacional da liderança** – adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação e dos liderados.

Dentre essas teorias de liderança, destaca-se o estudo dos estilos, realizado por White e Lippitt, os quais podem ser assim resumidos, adaptado de Chiavenato (2004):

- **Autocrático**

- O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.
- O líder determina as providências para execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.
- O líder determina a tarefa que cada um deve executar e os colegas de trabalho.
- O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.

- **Democrático**

- As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.
- O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede conselhos ao líder, que sugere alternativas para o grupo escolher.
- A divisão do trabalho fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de trabalho.
- O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. É objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e nos elogios.

- **Liberal (*laissez faire*)**

- Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
- A participação do líder é limitada, apresentando apenas sugestões quando solicitado a fazê-las.
- A divisão do trabalho e a escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
- O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos, apenas comenta as atividades quando perguntado.

c) a **comunicação** também é enfocada (e, oportunamente, será enriquecida com o modelo matemático da Shannon e Weaver, na Teoria Sistêmica, de 1953). Nesse processo, estudam-se as redes de comunicação: roda, cadeia e círculo para explicar a maneira como esse processo pode funcionar nos grupos de trabalho. O conceito de comunicação ainda será enriquecido, na Teoria Sistêmica, de 1953, com o modelo matemático dos autores Shannon e Weaver).

d) a **organização informal**, entendida como o resultado das interações e dos relacionamentos não controlados pela organização que se estabelecem entre as pessoas no trabalho.

e) a **dinâmica de grupo**, resultado dos processos criados pelos grupos nas organizações. Esses processos (dinâmicos) criam um campo de força que regula e mantém o equilíbrio dos grupos, que acabam "dando uma cara" própria a cada organização.



Lembrete

Os temas comunicação, liderança e motivação são explorados dentro da função direção, no PA – Processo Administrativo.

3.3 Abordagem neoclássica

De acordo com Chiavenato (2004), essa abordagem surgiu em 1954 nos Estados Unidos, enfocou as variáveis **tarefas, estrutura organizacional e pessoas** e teve como seu principal representante Peter Drucker. Outros nomes importantes dessa teoria: Dale, Koontz, O'Donnell, Jucius, Newman, Davis, Terry, Hurlen, Allen.

Chiavenato (2004) informa que, no início da década de 1950, houve uma grande remodelação nas teorias da administração, em função de todo o quadro econômico, político e social do mundo.

O surgimento da abordagem neoclássica é a retomada de uma série de conceitos da teoria clássica que, embora criticados e renegados pela teoria das relações humanas, nunca foram totalmente substituídos.

Trata-se, portanto, de uma visão eclética que combina essas duas correntes, acrescentando alguns aspectos que melhoraram sua aplicação.

É formada por vários estudiosos, relativamente heterogêneos, que não se preocuparam em montar uma escola teórica bem definida, mas que defenderam as seguintes características:

- **ênfase na prática da administração:** valorização dos resultados concretos e palpáveis por meio do pragmatismo;
- **reafirmação dos postulados clássicos:** de certa forma, é uma reação à teoria humanista, pois retoma os conceitos da teoria clássica, relegados por esta;
- **ênfase nos princípios gerais da administração:** procuram estabelecer princípios gerais que sirvam a todo tipo de organização, como planejar, organizar, dirigir e controlar;
- **ênfase nos objetivos e nos resultados:** o dimensionamento, a estruturação e a orientação das organizações deveriam ser função de seus objetivos e resultados;
- **eclétismo nos conceitos:** não estavam fechados a proposições de outras teorias.

A administração é vista como uma técnica social, pois consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum.

Há a concepção de que existem aspectos comuns a todas as organizações.

Promove-se a consideração sobre a eficiência e a eficácia, simultaneamente. Uma ilustração da discussão desses dois conceitos é dada pelo quadro a seguir, adaptado de Chiavenato (2004):

Quadro 2

Eficiência	Eficácia
<ul style="list-style-type: none">• Ênfase nos meios.• Fazer corretamente as coisas.• Resolver problemas.• Salvar recursos.• Cumprir tarefas e obrigações.• Treinar os subordinados.• Manter máquinas.• Frequentar a igreja.• Rezar.• Jogar futebol com arte.	<ul style="list-style-type: none">• Ênfase nos resultados.• Fazer as coisas certas.• Atingir objetivos.• Otimizar o uso de recursos.• Obter resultados.• Dar eficácia aos subordinados.• Máquinas em funcionamento.• Praticar valores religiosos.• Ganhar o céu.• Ganhar o jogo.

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 156.

Retomam-se os seguintes princípios básicos de organização – divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa, a saber:

- **divisão do trabalho:** decomposição de um processo complexo numa série de pequenas tarefas que o constituem.
- **especialização:** o reconhecimento de que cada órgão ou cargo deve ter tarefas específicas e especializadas;
- **hierarquia:** é aceito o princípio escalar, segundo o qual a autoridade do administrador aumenta à medida que se sobe na hierarquia; consideram-se os conceitos de autoridade, responsabilidade e delegação.

Considera a existência na organização de três níveis administrativos típicos e necessários para a direção e execução das tarefas, o que gera, em consequência, denominações para os administradores de cada um desses níveis, conforme ilustrado a seguir:

- **nível institucional ou estratégico:** composto por dirigentes e diretores da organização;
- **nível intermediário ou tático:** composto por gerentes; e

– **nível operacional**: composto por supervisores diretamente relacionados com a execução das tarefas e operações da empresa.

- **amplitude administrativa**: o dimensionamento de quantos subordinados um administrador pode supervisionar.

Discutem-se amplamente, também, os conceitos de **centralização** e de **descentralização**, que envolvem a definição de qual é o nível hierárquico em que as decisões devem ser tomadas. A **centralização** concentra num único ponto (no topo de uma pirâmide organizacional) a tomada de decisão. Por oposto, a **descentralização** repassa essa autoridade para decidir para outros níveis abaixo, nessa pirâmide. Uma comparação entre suas vantagens e desvantagens é apresentada no quadro a seguir:

Quadro 3

Vantagens da descentralização	Desvantagens da descentralização
<ol style="list-style-type: none"> 1. As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação. 2. Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação. 3. Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médios. 4. Proporciona excelente treinamento para os administradores médios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos. 2. Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios. 3. Risco da subobjetivação: os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais. 4. As políticas e os procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 164.

Retomam-se as **funções do administrador**: planejamento, organização, direção e controle. Essas funções são estudadas minuciosamente e enriquecidas com desenvolvimento de novos aspectos teóricos, dando a elas uma consistência notável, por meio das decorrências dessa abordagem. Esse fato vai especialmente identificar a abordagem neoclássica como a escola do PA – Processo Administrativo.

A seguir, o quadro mostra no que consiste o PA – Processo Administrativo:

Quadro 4

Planejamento	Organização	Direção	Controle
<ul style="list-style-type: none"> • Definir a missão • Formular objetivos • Definir planos para alcançar os objetivos • Programar as atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Dividir o trabalho • Designar as atividades • Agrupar as atividades em órgãos e cargos • Alocar recursos • Definir autoridade e responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Designar as pessoas • Coordenar os esforços • Comunicar • Motivar • Liderar • Orientar 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir os padrões • Monitorar o desempenho • Avaliar o desempenho • Ação corretiva

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 168.

A Administração por Objetivos (APO)

De acordo com Chiavenato (2004), por meio de métodos e processos que deslocaram a atenção sobre a eficiência, a **APO** enfatizou os objetivos ou as finalidades da empresa.

Trata-se de uma ferramenta administrativa pela qual gerentes superiores e seus subordinados:

- definem, em conjunto, suas metas comuns, especificam áreas de responsabilidade de cada posição em relação aos resultados esperados de cada um;
- utilizam essas medidas como guias para melhor operação e verificação da contribuição de cada um de seus membros. O fundamental é definir objetivos e traçar os meios para alcançá-los da melhor forma possível, aproveitando o espírito empreendedor das pessoas.

Entre os vários sistemas de APO existentes, podem ser identificados os seguintes pontos comuns:

1. estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e seu superior;
2. estabelecimento de objetivos para cada departamento ou unidade;
3. interligação entre os vários objetivos para alcançar efeitos sinérgicos (por sinergia, entenda-se: ação conjunta de departamentos, visando obter um desempenho final melhor do que aquele demonstrado isoladamente em cada departamento);
4. revisão periódica do desempenho para correção de possíveis desvios e reciclagem para adequar os meios e assegurar alcance dos resultados;
5. ênfase na mensuração (medição, quantificação dos resultados) e no seu controle.

O processo da APO é participativo e democrático. Nele, o gerente formula objetivos de desempenho conjuntamente com o subordinado, proporciona apoio, direção e recursos a este e efetua uma avaliação conjunta do alcance dos objetivos.

Nesse contexto, os planos táticos e operacionais constituem a base para avaliação da eficácia dos executivos e de seus departamentos.

O processo de planejamento organizacional considera três níveis de abrangência:

1. O planejamento estratégico, sob responsabilidade da cúpula da organização, que estabelece o contexto que a organização deve respeitar em seu desempenho futuro. Define, entre outras coisas, os objetivos gerais e as estratégias para a organização.
2. O planejamento tático, que é a apropriação, por meio de cada departamento, da parte que lhe corresponde no planejamento estratégico. Nesse planejamento, cada órgão detalha suas ações, que

devem convergir para o que estabeleceu o planejamento estratégico. São estabelecidas estratégias específicas para cada departamento, que, por serem componentes das estratégias organizacionais, recebem o nome de táticas.

3. O planejamento operacional. Nesse nível, os órgãos que compõem cada departamento tratam da especificação detalhada das ações que devem ser realizadas pela base da pirâmide organizacional, para que sejam atingidos os objetivos definidos pelo planejamento estratégico e regulados pelo tático.

Estratégias e táticas são conceitos essencialmente iguais, diferenciando-se apenas em aspectos de abrangência; por essa razão, vão produzir resultados distintos em termos dessa abrangência organizacional. O quadro a seguir, adaptado de Chiavenato (2004), esclarece essa classificação:

Quadro 5

Estratégia	Tática
<ul style="list-style-type: none">• Envolve a organização como uma totalidade.• É um meio para alcançar objetivos organizadores.• É orientada para o longo prazo.• É decidida no nível institucional da organização.	<ul style="list-style-type: none">• Refere-se a cada departamento ou unidade.• É um meio para alcançar objetivos departamentais.• É orientada para o médio ou curto prazo.• É definida no nível intermediário pelo gerente.

Fonte: CHIAVENATO, 2004, pp. 234-236.

O planejamento estratégico apresenta os seguintes estágios, conforme mostra Chiavenato (2004, p. 237):

1. Estágio da formulação de objetivos organizacionais.
2. Estágio da auditoria externa – o ambiente.
3. Estágio da auditoria interna – a organização.
4. Estágio da formulação estratégica.
5. Estágio de desenvolvimento de planos táticos.
6. Operacionalização da estratégia.

O planejamento estratégico, a partir da definição dos objetivos maiores (organizacionais), fundamenta-se em dois tipos de análise:

- **interna**, na qual a empresa busca conhecer-se da maneira mais completa possível; e
- **externa**, na qual a empresa tenta perceber o ambiente no qual está situada.

O desenvolvimento dessa análise é feito com base no reconhecimento das forças e fraquezas da organização (visão interna) e das oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente (visão externa).

A partir dessas informações que serão cruzadas, obtém-se uma matriz (Matriz SWOT), na qual serão vistas as características que preponderam na relação empresa X ambiente, para que se determinem as estratégias mais adequadas à organização.

As organizações podem mudar seu estilo administrativo, utilizando a APO como ferramenta. Um comparativo sobre resultados quanto à APO é o seguinte:

Quadro 6

Pré-APO	Pós-APO
<ul style="list-style-type: none"> • Administração do cotidiano. • Visualização para dentro da empresa. • Orientação para os produtos. • Orientação para a organização. • Orientação para as atividades. • Administração da rotina. • Ênfase no "como". • Foco no dinheiro, nas máquinas e nos materiais. • Controle centralizado, funcional. • Estilo autoritário. • Individualismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalização do futuro. • Visualização para fora da empresa. • Orientação para as pessoas. • Orientação para os clientes. • Orientação para os resultados. • Criação de inovações. • Ênfase no "para quê". • Foco nas pessoas, na mentalidade e no tempo. • Iniciativa descentralizada nos subordinados. • Estilo participativo. • Trabalho em equipe.

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 248.

A APO é uma técnica que, para assegurar um clima de elevada confiança mútua, exige: de um lado, gerentes amigáveis e prestativos, e, de outro, subordinados honestos e maduros.

3.4 Abordagem estruturalista

A abordagem estruturalista é estudada por meio de duas teorias: a Teoria da Burocracia e a Teoria Estruturalista, conforme mostra a figura a seguir:

Quadro 7

Teoria da Burocracia	Teoria Estruturalista
Ênfase na estrutura.	Ênfase na estrutura, nas pessoas e no ambiente.

3.4.1 Modelo burocrático de organização

De acordo com Chiavenato (2004), o modelo burocrático da administração, baseado nas teorias de 1909 do sociólogo alemão Max Weber, apareceu nos Estados Unidos por volta dos anos 1940, enfocou a variável **estrutura organizacional** e teve como figuras importantes, entre outras, as de Merton, Selznick, Gouldner e Michels.

Tal enfoque, conforme mostra Chiavenato (2004, p. 258), surgiu:

- pela fragilidade e parcialidade apresentadas pelas teorias clássica e das relações humanas em função de elas terem posições antagônicas;
- pela necessidade de um modelo racional capaz de caracterizar todas as formas de organização humana;
- pelo crescente tamanho e pela complexidade das empresas que não eram atendidas pelas explicações das teorias anteriores; e
- pela retomada dos escritos de Max Weber, que possibilitaram outra interpretação teórica sobre organizações.

A burocracia é uma forma de organização humana baseada na racionalidade, ou seja, na adequação dos meios aos fins desejados, como forma de assegurar a máxima eficiência nas ações.

Weber havia definido três tipos de sociedade:

1. a **tradicional**, com base em características patriarcais e patrimonialistas;
2. a **carismática**, embasada em aspectos místicos arbitrários e personalísticos;
3. a **legal**, racional ou burocrática, na qual valem as normas impessoais e a racionalidade na escolha dos meios e dos fins.

Essas três sociedades, na verdade, espelham três tipos de autoridade.

Para Weber (1979, p. 17 *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 260), "autoridade é a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido", representando um poder institucionalizado, instituído.

Segundo Weber, o objetivo a ser atingido, ou seja, a máxima eficiência da organização, só seria possível se houvesse previsibilidade do comportamento humano e padronização do desempenho dos participantes. Para tanto, seria preciso observar:

- **caráter legal das normas:** normas e regulamentos previamente determinados, com cobertura exhaustiva, conferindo autoridade que permitisse a imposição de disciplina e o seu cumprimento deveriam ser a base para uma estrutura organizada;
- **caráter formal das comunicações:** todas as comunicações e os procedimentos precisam ser documentados adequadamente;
- **divisão do trabalho:** cada participante deveria ter um cargo específico e uma esfera de competência e de responsabilidade;
- **impessoalidade no relacionamento:** valem os cargos e as funções, e não os seus ocupantes;

- **hierarquia de autoridade:** todos os cargos estão dispostos numa estrutura hierárquica que encerra privilégios e obrigações definidos por regras específicas;
- **rotinas e procedimentos padronizados:** ninguém pode ou deve fazer o que quer, mas o que está imposto pela burocracia;
- **competência técnica e mérito:** não deve haver protecionismo, mas reconhecimento da competência e do mérito das pessoas, em todos os processos, tais como seleção, promoção etc.;
- **especialização da administração:** a administração não deve ser confundida com a propriedade e deve ser profissional;
- **profissionalização:** cada funcionário da burocracia deve ser um profissional especialista, assalariado, ocupante de um cargo, nomeado pelo superior hierárquico, ter mandato por tempo indeterminado, seguir carreira dentro da organização, não possuir a propriedade dos meios de produção e de administração e ser fiel ao cargo e aos objetivos da empresa.

Caso esses aspectos não fossem observados, comprometeriam a eficiência da organização e, consequentemente, seus objetivos.

Weber enumerou as seguintes vantagens para a burocracia:

- racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização;
- precisão na definição do cargo;
- rapidez nas decisões;
- univocidade (não ambiguidade) de interpretação diante da regulamentação específica e escrita;
- uniformidade de rotinas e procedimentos escritos;
- continuidade da organização pela substituição de pessoal afastado;
- redução de atrito entre as pessoas;
- constância;
- confiabilidade;
- benefícios para as pessoas: carreira, por exemplo.

A burocracia poderia apresentar, também, algumas disfunções, de acordo com Merton:

- internalização das regras e apego aos regulamentos;
- excesso de formalismo e de papelório;
- resistência a mudanças;

- despersonalização do relacionamento;
- categorização como base do processo decisório: quem decide é quem está no cargo mais alto, mesmo que seja menos competente;
- superconformidade às rotinas e aos procedimentos;
- exibição de sinais de autoridade;
- dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

O grande objetivo da burocracia é a busca da previsibilidade de funcionamento da organização.

A burocracia exige controle para levar a organização à previsibilidade de comportamento dos participantes. Isso garante a maior eficiência. No caso de ocorrer disfunções na burocracia, as consequências seriam imprevistas, levando à ineficiência.

Em verdade, não existem organizações totalmente burocráticas nem totalmente desburocratizadas. Elas transitam entre dois pontos extremos de um *continuum*.



Lembrete

Entende-se por *continuum* um modelo para estudo, definido por um intervalo, formado por dois pontos extremos contraditórios ou antagônicos, nos quais se marca uma posição de alguém ou de alguma coisa. Essa posição poderá estar num desses dois pontos extremos ou em qualquer outra posição entre eles.

3.4.2 Teoria Estruturalista

De acordo com Chiavenato (2004), essa abordagem surgiu em 1947, nos Estados Unidos, enfocou as variáveis **tarefa** e **ambiente** e teve como representantes James D. Thompson, Victor A. Thompson, Peter M. Blau, David Silss, Burton Clark, Jean Viet, sendo o mais conhecido deles Amitai Etzioni.

Chiavenato (2004) apresenta as seguintes razões para seu aparecimento:

- foi uma síntese, inspirada nas teorias de Weber, das abordagens clássicas e das relações humanas na tentativa de oferecer respostas que essas duas teorias não conseguiram dar;
- havia a necessidade de compreender a organização como uma entidade social complexa na qual interagem grupos de pessoas;
- havia a influência do estruturalismo nas Ciências Sociais que repercutia no estudo das organizações;
- uma nova conceituação para estrutura estava em pauta.

Algumas considerações essenciais sobre a abordagem estruturalista

Com base em Chiavenato (2004), são as seguintes:

- as organizações constituíam a forma dominante de instituições na sociedade moderna: o homem passa a depender delas para nascer, viver e morrer;
- os estudiosos dessa abordagem, com uma ótica fortemente marcada pela sociologia quanto às organizações, abriram o enfoque que era voltado para dentro delas e tentaram relacionar a organização com o ambiente externo, que é entendido, de forma ampla, como sociedade. Essa postura altera a visão das pessoas, que passam a ser vistas como executoras de vários papéis diferentes, em organizações diversas;
- as relações entre as partes e o todo devem ser compreendidas. Assim, as organizações formal e informal (internamente) e todos os tipos diferentes de organização (externamente), bem como as sanções e as recompensas relacionadas com o comportamento das pessoas, devem ser objeto da análise organizacional;
- são estudados objetivos organizacionais que representem as intenções das organizações, na busca por compreender sua eficiência e eficácia.

Talcott Parsons (*apud* CHIAVENATO, 2004) indica uma nova nomenclatura para os níveis organizacionais já conhecidos, isto é, nível institucional, nível tático e nível técnico:

- no nível institucional, encontram-se os diretores, com a função de decidir;
- no nível gerencial, encontramos os gerentes e chefes, responsáveis pelos planos;
- o nível de técnico é aquele em que ocorrem as operações da organização e aí são encontrados os supervisores e os executores.

São propostas tipologias que facilitam essa análise e comparação organizacionais. Propõe o conceito de conflitos e de dilemas, pela primeira vez na teoria administrativa.

A Teoria Estruturalista, então, desvenda as organizações, concorrendo para sua visão de sistemas abertos. Constitui-se assim numa escola de transição, rumo à Teoria de Sistemas.

Conforme Chiavenato (2004), entre as propostas de tipologia, destacam-se as de Blau e Scott e a de Etzioni.

A tipologia de Blau e Scott enfoca os tipos de organizações a partir de seus beneficiários principais, a saber:

- os próprios membros da organização (associações de beneficiários mútuos, como associações profissionais, cooperativas, sindicatos etc.);

- os proprietários ou acionistas (organizações com interesses comerciais, como sociedades anônimas e empresas familiares);
- os clientes (organizações de serviços, como hospitais, universidades, organizações religiosas e sociais etc.); e, por último,
- o público em geral (Organizações de Estado, como organizações militares, de segurança pública, correios, de saneamento etc.).

A tipologia de Etzioni considera as organizações coercitivas, normativas e utilitárias.

- As **coercitivas** usam como tipo de poder o coercitivo, controlado por prêmios e punições. Os participantes são controlados por coação e imposição, força, ameaça e medo, provocando alienação com base no temor. Como exemplo, Etzioni cita as prisões e as penitenciárias.
- As **normativas** (poder normativo) têm controle moral e ético sobre os participantes, por meio da convicção, da fé, da crença e da ideologia. Têm cunho moral e motivacional como autoexpressão. São as igrejas, os hospitais e as universidades.
- As **utilitárias** usam o poder remunerativo (incentivos econômicos), trabalhando com interesse em vantagem percebida pelos participantes. O envolvimento pessoal dos participantes é calculativo e busca vantagens. É o caso das empresas em geral.

A partir dessas classificações, ficou mais fácil compreender, estudar e relacionar as organizações num contexto mais amplo, o ambiente, constituído por organizações interdependentes que compõem a sociedade.

A teoria estruturalista apresenta, pela primeira vez, na teoria administrativa, os conceitos de conflito e de dilema.

O conflito representa um choque de interesses que são gerados pelas mudanças e que, por sua vez, geram mudanças. Ele pode ser atenuado e, às vezes, resolvido ou não.

O dilema representa uma situação diante de dois interesses irreconciliáveis entre si: o alcance de um impede o alcance do outro.

O principal dilema das organizações é expresso pelos pontos antagônicos: a ordem e a liberdade. As organizações oscilam entre eles. A ordem é representada pela coordenação, pela disciplina burocrática e pelo planejamento centralizado, enquanto a liberdade é caracterizada pela comunicação livre, pela especialização profissional e pela iniciativa individual. As organizações têm de escolher dentro desse dilema como se comportar, optando para qual dos lados deve definir-se.

3.5 Abordagem comportamental

De acordo com Chiavenato (2004), essa abordagem surgiu em 1957, nos Estados Unidos. Enfocou as variáveis **pessoas** e **ambiente** e teve como seus representantes, entre outros, Argyris, Barnard, Bennis, Herzberg, Likert, Maslow, McClelland, McGregor, Simon.

3.5.1 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental também é conhecida como **behaviorismo**, uma derivação aportuguesada da palavra inglesa *behavior*, que significa comportamento.

Por se tratar de uma extensão da Teoria das Relações Humanas, enriquecida por novos estudos de psicologia organizacional, essa teoria é a mais profunda influência das ciências do comportamento na administração.

Neste livro-texto, são abordados os seguintes aspectos trabalhados pela Teoria Comportamental:

- motivação humana;
- estilos de administração;
- sistemas de administração; e
- processo decisório.

Motivação humana

Novos estudos foram desenvolvidos, contemplando a motivação humana, por nomes como McGregor, Maslow e Herzberg. Estava definitivamente aceita a proposição de que o administrador deveria conhecer os mecanismos motivacionais humanos para poder dirigir adequadamente as organizações por meio das pessoas.

O modelo de Abraham Maslow apresenta uma explicação para os motivos que levam as pessoas a fazer as coisas. A compreensão disso certamente auxiliaria os gerentes a trabalhar com esses vetores para conseguir melhores resultados nas relações organizacionais.

O modelo que consta de cinco tipos de necessidades, devidamente hierarquizadas, e que teriam o poder de mover as pessoas nas suas ações:

1. necessidades fisiológicas;
2. necessidades de segurança;
3. necessidades sociais;

4. necessidades de estima;
5. necessidades de autorrealização.

Maslow colocava que a capacidade de motivar uma pessoa (poder motivacional) estaria numa dessas cinco necessidades, conforme fosse o estágio em que essa pessoa se encontrasse. Para ele, as necessidades primárias seriam inatas, ou seja, a pessoa já nasce com elas, enquanto as secundárias, adquiridas ao longo da vida.

Outro teórico, Frederick Herzberg, buscou entender como a motivação se relacionava com o trabalho humano nas organizações e desenvolveu um modelo baseado em dois fatores: higiênicos e motivadores.

Quadro 8

Fatores motivacionais (satisfacientes)	Fatores higiênicos (insatisfacientes)
Conteúdo do cargo (Como a pessoa se sente em relação a seu cargo): <ol style="list-style-type: none">1. trabalhos em si;2. realização;3. reconhecimento;4. progresso profissional;5. responsabilidade.	Contexto do cargo (Como a pessoa se sente em relação à sua empresa): <ol style="list-style-type: none">1. condições de trabalho;2. administração da empresa;3. salário;4. relações com o supervisor;5. benefícios e serviços sociais.

Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 2004, p. 334.

Estilos de administração

Os comportamentalistas (behavioristas) também deram muito valor aos estudos dos estilos de administração.

São desenvolvidos os estilos de Douglas McGregor, por meio das Teorias X e Y, e de Rensis Likert, sobre os quatro sistemas organizacionais.

McGregor propõe um **modelo motivacional**, composto por dois estilos extremos, que denominou de "Teoria X" e de "Teoria Y". Nessa proposta, apresenta como os gerentes se comportam, a partir de pressupostos sobre o comportamento das pessoas. Os gerentes "X" e "Y" manifestam uma visão totalmente antagônica a respeito da natureza humana. As premissas dessas duas visões aparecem no quadro a seguir:

Quadro 9

Premissas da Teoria X	Premissas da Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são preguiçosas e indolentes. • As pessoas evitam o trabalho. • As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras. • As pessoas são controladas e dirigidas. • As pessoas são ingênuas e sem iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer. • O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar. • As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios. • As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas. • As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 2004, p. 339.

Acredita-se que exista uma projeção de expectativas dos gerentes sobre seus subordinados que condiciona o comportamento destes (**motivação**). Então, de acordo com o que os gerentes pensam de seus funcionários, certos comportamentos de resposta seriam manifestados por eles.

Sistemas de administração

Outra abordagem para os estilos de administração organizacionais foi desenvolvida por Rensis Likert. De acordo com Chiavenato (2004), Likert classificou os estilos administrativos em quatro sistemas, assim denominados:

- **sistema 1 – autoritário coercitivo:** sistema administrativo autocrático e forte, altamente coercitivo e arbitrário, que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É o sistema mais duro e fechado dos quatro;
- **sistema 2 – autoritário benevolente:** constitui uma variação atenuada do sistema 1, pois é o mesmo sistema, um pouco condescendente e menos rígido;
- **sistema 3 – consultivo:** sistema que tende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo. Representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional;
- **sistema 4 – participativo:** sistema democrático por excelência e, por conseguinte, o mais aberto de todos.

Processo decisório

A teoria comportamental também contemplou o processo decisório. Para essa escola, toda decisão envolve seis elementos, a saber: o tomador de decisões; os objetivos desejados; as preferências (critérios de escolha); a estratégia; a situação (aspectos do ambiente em que a decisão está sendo tomada) e os resultados.

Simon, o principal teórico da decisão, nessa escola, adverte que há uma grande dose de subjetividade em toda decisão tomada, e lembra alguns aspectos que estão envolvidos nela:

- **racionalidade limitada:** não existe acesso a todos os dados necessários; é preciso escolher subjetivamente muitas vezes;
- **imperfeição nas decisões:** não existem decisões perfeitas, apenas decisões melhores ou piores que outras. Assim, deve-se buscar o máximo resultado possível numa decisão;
- **relatividade das decisões:** uma escolha qualquer representa a renúncia sobre as demais. Nunca uma decisão é ótima, mas sim satisfatória;
- **hierarquização das decisões:** é preciso distinguir o que é apenas um meio ou um fim;
- **racionalidade administrativa:** os processos administrativos são, basicamente, processos decisórios;
- **influência organizacional:** as organizações já possuem processos decisórios previamente desenvolvidos, ou seja, as pessoas decidem muito pouco.

3.5.2 Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO)

Aparece no início dos anos 1960, com base em considerações sobre o homem, a organização e o ambiente, como um desdobramento da teoria comportamental em direção à abordagem sistêmica. Deve-se aos seguintes aspectos:

- dificuldade de colocar em prática as diferentes abordagens administrativas até então. Isso demandava um esforço para promover mudança e flexibilidade nas organizações;
- necessidade de revisão dos estudos sobre motivação humana, pois nem sempre há convergência dos objetivos das pessoas com os da organização;
- a criação do *National Training Laboratory* (NTL), em 1947, com as primeiras pesquisas sobre o comportamento de grupo e publicação de estudos sobre como estes poderiam ser aplicados nas organizações;
- grande variedade de mudanças que estavam ocorrendo no mundo nessa época;
- a fusão dos estudos sobre comportamento humano com o das organizações.

O DO trata-se, então, de uma integração de tudo isso, por meio da abordagem sistêmica.

Com base na atuação de consultores de dinâmica de grupo e de comportamento organizacional, o DO chegou a assumir postura de uma nova teoria administrativa.

Existe uma variedade de técnicas de DO para os relacionamentos interpessoais, grupais, intergrupais e organizacionais, com vários tipos de treinamento associados a esses trabalhos. Podem ser citados: treinamento de sensibilidade, análise transacional, consultoria de processos, desenvolvimento de equipes, reuniões de confrontação, tratamento de conflito intergrupar.

Vários modelos são apresentados, como o de Blake e Mouton, de Lawrence e Lorsch e de Reddin.

O modelo de Blake e Mouton, como trata de liderança, está apresentado no Processo Administrativo, no tópico Liderança.

O DO também se preocupou com o estudo do clima organizacional, que é condicionado basicamente pela cultura da organização.

O *iceberg* organizacional

É tradicional em administração, quando se discute a cultura da organização, lançar mão da figura do *iceberg* para explicar os aspectos nela envolvidos.

Esse artifício permite representar a organização como um *iceberg*, que tem como parte visível a parcela que está emersa, acima da linha da água, e como parte invisível a que está imersa, abaixo da linha da água. Embora seja a parte aparente a que nos mostra a organização, a parte submersa é que lhe dá sustentação.

Conforme mostram vários autores, como Moscovici (1988) e Oliveira (2006), a porção visível recebe várias denominações: é o lado luz da empresa, são os seus aspectos formais e abertos, seus aspectos racionais.

Da mesma forma, o pedaço invisível seria então o lado sombra da organização, os seus aspectos informais, ocultos e afetivos.

Quadro 10

Parte visível	Parte invisível
<ul style="list-style-type: none">• Estrutura organizacional.• Denominação e descrição de cargos.• Rede de autoridade formal.• Alcance do controle e níveis organizacionais.• Objetivos estratégicos.• Políticas e procedimentos operacionais.• Planejamento e sistema de informação.• Políticas e procedimentos referentes ao pessoal.• Unidades de mensuração referentes à produtividade física e monetária.	<ul style="list-style-type: none">• Padrões de poder crescente e de influência.• Visão pessoal das competências organizacionais e individuais.• Padrões de equipes interpessoais e de relações divisionais.• Sentimento e normas das equipes de trabalho.• Percepção da existência de relacionamentos de confiança, de abertura e de comportamentos relativos à aceitação de riscos.• Percepção do papel individual e dos sistemas de valores.• Sentimentos emocionais, necessidades e desejos.• Relacionamento afetivo entre executivos e funcionários.• Unidade de medida para contabilização dos recursos humanos.

Fonte: adaptado de OLIVEIRA, 2004; MOSCOVICI, 1988.

3.6 Abordagem sistêmica

De acordo com Chiavenato (2004), essa abordagem surgiu em 1951, nos Estados Unidos, enfocou a variável **ambiente** e teve vários representantes, entre os quais Neumann e O. Morgenstein, Wiener, Shannoe e Weaver, Bertalanffy, Ashby, Katz, Khan, Kast, Rosenzweig, Churchman, Trist e Rice.

Até a abordagem sistêmica, a teoria geral da administração sofreu a influência de três princípios intelectuais:

1. o **reducionismo**: baseado na crença de que todas as coisas podem ser decompostas e reduzidas em seus elementos fundamentais simples, que constituem unidades indivisíveis;
2. o **pensamento analítico**: baseado na decomposição do todo nas suas partes simples que são solucionadas ou explicadas para depois agregar essas respostas num todo;
3. o **mecanicismo**: baseado numa relação de causa e efeito. Nesse princípio, os efeitos são totalmente determinados pelas causas, numa visão determinística do mundo.

Com a teoria geral dos sistemas, esses princípios passaram a ser substituídos pelos seus opostos:

1. o **expansionismo**: é a transferência da visão focada nas partes para a visão focada no todo. É baseado na visão sistêmica;
2. o **pensamento sintético**: está mais interessado em ter uma visão unificada das coisas do que em separá-las;
3. a **teleologia**: é um princípio segundo o qual a causa é uma condição necessária, mas nem sempre suficiente, para que surja um efeito.

Esses três princípios foram propostos pela Teoria Geral dos Sistemas (TGS), elaborada pelo biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, e permitiram o surgimento da cibernética.

A Teoria Administrativa, absorvendo esses novos conceitos, adotou uma postura sistêmica.

A abordagem sistêmica, por Chiavenato (2004), apresenta as teorias:

- tecnologia da informação e administração;
- teoria matemática da administração;
- teoria de sistemas.

3.6.1 Tecnologia da informação e administração

Conforme Chiavenato (2004), a tecnologia da informação e administração tem como origem a cibernética (ciência da comunicação e do controle), criada por Norbert Wiener, em meados da década de 1940, ao mesmo tempo em que Von Newman e Morgenstern criavam a teoria dos jogos e Von Bertalanffy definia a teoria geral dos sistemas.

A cibernética teve como foco principal a **sinergia** (ver definição adiante) e surgiu como uma ciência interdisciplinar para relacionar as ciências, preencher os espaços vazios não pesquisados por nenhuma delas e permitir que cada ciência utilizasse os conhecimentos das outras.

Essa ciência oferece sistemas de organização e de processamento de informações e controles que auxiliam as demais ciências.

O campo de estudo da cibernética são os sistemas, que são conjuntos de elementos dinamicamente relacionados para atingir um objetivo.

Os principais conceitos relacionados com os sistemas são:

- **entradas (inputs):** o que alimenta o sistema para que ele possa operar. Constitui tudo o que o sistema recebe de seu mundo exterior (ambiente) e, genericamente, pode ser materiais, informação e energia;
- **saídas (output):** tudo o que o sistema produz, tratando ou transformando as entradas que recebe;
- **caixa preta (black box):** é um conceito que exprime todo o trabalho (processo) que o sistema executa internamente para produzir suas saídas, a partir das entradas que recebe, mas que não pode ser desvendado, pois os elementos internos são desconhecidos. Ele (o interno ao sistema) se dá a conhecer apenas mostrando como as manipulações e as entradas levam a tais ou quais resultados;
- **retroação (feedback):** também denominado como retroalimentação ou retroinformação, constitui-se no retorno de uma parcela da energia de saída de um sistema que volta à entrada, para informar e promover mudanças necessárias;
- **homeostasia:** equilíbrio dinâmico ou estado firme que o sistema persegue para continuar sobrevivendo, obtido pela autorregulação ou pelo autocontrole;
- **informação:** é um processo de redução de incerteza, pois é o conhecimento usado para orientar a ação e reduzir a incerteza que cerca as decisões cotidianas.

Teoria da informação

Resultado das pesquisas de Claude E. Shannon e Warren Weaver no campo da telefonia, em 1949.

Eles desenvolveram um modelo para tratar o sistema de comunicação a ser enviada:

- **fonte ou emissor:** quem ou o que emite e fornece informação por meio de um sistema;
- **transmissor ou codificador:** codifica a mensagem que veio na linguagem do emissor para uma linguagem possível de ser transmitida pelo canal;
- **canal:** meio físico pelo qual a informação, já codificada, é enviada. Faz o intermédio entre o transmissor e o receptor;
- **receptor ou decodificador:** traduz a mensagem codificada na linguagem do canal para a linguagem que o destino entende;
- **destino:** quem ou o que vai receber a mensagem enviada pela fonte;
- **ruído:** toda e qualquer perturbação indesejável que tende a alterar, de modo imprevisível, as mensagens transmitidas.

Outros conceitos importantes:

- **entropia:** é o grau de perda de energia de um sistema, ou seja, a tendência que todos os sistemas têm para desorganização, desordem, desaparecimento (morte);
- **sinergia:** efeito multiplicador das partes de um sistema que leva a um resultado final para o sistema, maior do que seria a soma dos resultados parciais dessas partes, se acontecessem isoladamente;
- **informática:** disciplina que cuida do tratamento racional e sistemático da informação por meios automáticos.

Consequências da informática na administração:

- **automação:** é uma síntese da ultramecanização, super-racionalização (a melhor combinação de meios possíveis), processamento contínuo e controle automático pela retroação que alimenta a máquina com o seu próprio produto. Permitiu uma explosão de utilizações em todos os campos da administração: indústrias, ferrovias, bancos etc.;
- **tecnologia da informação (TI):** principal produto da cibernética, representa a convergência do computador com a televisão e as telecomunicações;
- **sistemas de informação gerencial (SIG):** sistemas computacionais capazes de proporcionar informação como alimentação para decisões a serem tomadas pelos gestores nas organizações;
- **integração do negócio:** busca da integração, da conectividade e da mobilidade que agilizem os processos das organizações. Sua base é a internet;
- **e-business:** negócios virtuais com base na mídia eletrônica.

3.6.2 Teoria matemática da administração

A teoria matemática é uma abordagem recente dentro da Teoria Geral da Administração (TGA).

Era conhecida, até há pouco tempo, apenas pela pesquisa operacional, mas evoluiu para se tornar um importante campo da teoria administrativa: a administração operacional.

Sua principal área de atuação na administração é o processo decisório, principalmente com relação às decisões programáveis e quantitativas.

Os temas mais tratados por essa especialidade são: operações, serviços, qualidade, estratégia e tecnologia.

Abrange:

- o processo decisório;
- os modelos matemáticos em administração;
- pesquisa operacional (PO);
- teoria dos jogos;
- controle estatístico da qualidade;
- qualidade total;
- *balanced scorecard* (BSC).

Há um grande potencial para os modelos matemáticos em administração.

A pesquisa operacional é uma das alternativas de métodos quantitativos de enorme aplicação dentro da administração, por meio de variadas técnicas, como teoria dos jogos, teoria das filas, teoria dos grafos, programação linear, probabilidade e estatística matemática e programação dinâmica.

A abordagem matemática fundamenta-se na necessidade de medir e avaliar quantitativa e objetivamente as ações organizacionais. Os 6-sigma e o *balanced scorecard* são exemplos de medição em função de objetivos estratégicos.

3.6.3 Teoria de sistemas

Conforme Chiavenato (2004), a Teoria Geral de Sistemas (TGS), desenvolvida por L. Von Bertalanffy, influenciou o pensamento de todas as ciências e foi incorporada, sem exceção, por todas elas. Trata-se de uma decorrência da TGS.

Por sua visão de relacionamento – obrigatório – entre as partes, essa abordagem contrapõe-se à abordagem de sistema fechado.

Por sistema fechado entende-se o sistema que não se relaciona com o ambiente e que, portanto, não produz nenhuma troca com ele: não recebe nem dá nada. Ao contrário, um sistema aberto é aquele que recebe entradas do seu ambiente e devolve como resultado algum produto ou saída. Essa troca caracteriza o sistema aberto.

Ambiente: é o sistema maior, em que o sistema está colocado ou do qual o sistema faz parte, como subsistema.

Quando se fala em troca com o ambiente, entenda-se trocas com os demais sistemas que compõem o ambiente (sistema maior).

O conceito de sistema é complexo, pois exige a compreensão de características e parâmetros dos sistemas, a saber:

- **propósito:** todo sistema tem um ou mais objetivos, para os quais todas as suas partes devem concorrer integradamente;
- **globalismo ou totalidade:** qualquer alteração numa das partes de um sistema influencia todas as demais e reciprocamente. Essas alterações produzem mudanças nos sistemas, exigindo ajustes contínuos. Isso provoca dois fenômenos no sistema: entropia e homeostasia;
- **entropia:** fenômeno que leva o sistema à exaustão, à degradação;
- **homeostasia ou homeostase:** equilíbrio dinâmico, devido à autorregulação ou autocontrole;
- **entrada (input):** tudo o que o sistema importa ou recebe do seu ambiente para poder funcionar: materiais, energia ou informação;
- **processo:** conjunto de atividades internas ao sistema que trata ou transforma as entradas em saídas;
- **saída (output):** resultado final da operação de um sistema. É o que sai do sistema para o ambiente;
- **retroação, realimentação ou retroalimentação:** conceito segundo o qual parte da energia da saída de um sistema retorna à entrada, normalmente no sentido de alterá-la de alguma maneira.

Algumas definições para sistema:

- é um conjunto de elementos em interação recíproca;
- é um conjunto de partes reunidas que se relacionam entre si formando uma totalidade;

- é um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior que a soma dos resultados que eles teriam, caso operassem de maneira isolada (sinergia);
- é um conjunto de elementos interdependentes e interagentes, no sentido de alcançar um objetivo ou finalidade;
- é um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado, cujas características são diferentes das características das unidades;
- é um todo organizado ou complexo – um conjunto ou uma combinação de partes, formando um todo complexo ou unitário orientado para uma finalidade.

As organizações são abordadas como sistemas abertos, pois fazem parte de um sistema maior, que é a sociedade, a qual, por sua vez, é também composta por outras partes menores. As organizações podem promover trocas com todos esses subsistemas da sociedade. Têm objetivos, possuem fronteiras ou limites definidos, buscam um estado de equilíbrio dinâmico (homeostase) e apresentam morfogênese (capacidade de promoverem alterações, modificações ou mudanças em si próprias, coisa que um animal ou uma máquina não podem fazer).

Esse conceito foi explorado pelos teóricos Katz e Kahn.

Uma aplicação desses conceitos na teoria da administração é feita pelo modelo sociotécnico de Tavistock, de Trist e Rice, que entende a organização como um conjunto de dois subsistemas: o técnico e o social.

Essa visão acaba recebendo o aporte de um "terceiro" subsistema, o gerencial:

Quadro 11

Sistema técnico	Sistema social	Sistema gerencial
Máquinas, equipamentos, tecnologia, instalações, processos e tarefas.	Pessoas e seus relacionamentos interpessoais e sociais.	Administradores situados nos níveis institucional, intermediário e operacional.

Essa abordagem sistêmica revolucionou a visão sobre a organização e possibilitou um enorme desenvolvimento no seu tratamento, com excelentes resultados.

3.7 Abordagem contingencial

De acordo com Chiavenato (2004), a teoria da contingência surgiu em 1972, nos Estados Unidos, enfocou as variáveis ambiente e tecnologia, sem desprezar as demais (tarefas, pessoas e estrutura), e teve como principais representantes Chandler, Burns e Stalker, Woodward Thompson, Lawrence e Lorsch e Perrow. Trata-se da teoria mais recente dentro da TGA, e vai além da teoria de sistemas.

A sua mensagem central é que nada é definitivo ou absoluto em administração, pois tudo depende de contingências.

A partir das pesquisas dos seus autores a respeito das organizações e de seus ambientes, concluiu-se que a teoria administrativa disponível era insuficiente para explicar os mecanismos de ajustamento das organizações aos seus ambientes de maneira proativa e dinâmica.

Houve a constatação de que as características das organizações são consequências do ambiente em que se encontram alojadas. Isso deslocou o estudo para esses ambientes e para as relações de interdependência entre eles e as organizações.

No início, as organizações até escolhem os ambientes em que querem se instalar, mas, com o tempo, passam a ser condicionadas por eles, tendo de se adaptar a eles para não morrer. Então, conhecer o ambiente passou a ser indispensável para compreender os mecanismos organizacionais. Essa análise ambiental, entretanto, ainda não é totalmente suficiente para conclusões definitivas, o que implicou investir em pesquisas noutra variável: a tecnologia.

A tecnologia utilizada pela organização condiciona o modo como a organização monta sua estrutura. Assim, para fazer frente ao ambiente e a suas demandas, as organizações procuram tecnologias que acabam condicionando seu funcionamento.

Dessa maneira, essa abordagem baseou-se nas variáveis **ambiente** e **tecnologia**, relacionando-as com as demais: **tarefas**, **pessoas** e **estrutura**.

Assim, a teoria contingencial propõe novos modelos organizacionais, mais flexíveis e orgânicos, como a estrutura matricial, a estrutura em redes e a estrutura em equipes.

As pesquisas de Burns e Stalker, relacionando as empresas com seu ambiente externo, levantam novas características para as organizações.

Essa nova proposta entende a empresa como um sistema orgânico (vivo) e valoriza a abordagem contingencial sobre motivação e liderança. Considera que as organizações, noutras abordagens da administração, funcionam como sistemas mecânicos e contrapõe a elas sua visão orgânica.

Segundo Chiavenato (2004), esses sistemas mostram notáveis diferenças. Os sistemas mecânicos apresentam coordenação centralizada, padrões rígidos de interação em cargos bem definidos, limitada capacidade de processamento da informação, boa adequação para tarefas simples e repetitivas e adequação para eficiência da produção.

Por outro lado, os sistemas orgânicos são caracterizados por elevada interdependência, intensa interação em cargos autodefinidos e mutáveis, capacidade expandida de processamento da informação, adequação para tarefas únicas e complexas e adequação para criatividade e inovação.

Os trabalhos de Lawrence e Lorsch, também relacionando as organizações com o seu ambiente, constataam duas características, a diferenciação e a integração, e mostram que a organização trabalha com esses dois movimentos antagônicos para sobreviver dentro de seu ambiente.

Joan Woodward, pesquisando indústrias inglesas, conseguiu relacionar a influência da tecnologia no desenho da estrutura das organizações.

De acordo com a tecnologia em uso, uma organização teria maior ou menor escala de níveis hierárquicos na sua estrutura.

Quadro 12

Tecnologia de produção	Produção unitária ou oficina	Produção em massa	Produção contínua
Tecnologia utilizada	<ul style="list-style-type: none"> Habilidade manual ou operação de ferramentas. Artesanato. Pouca padronização e pouca automatização. Mão de obra intensiva e não especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> Máquinas agrupadas em baterias do mesmo tipo (seções ou departamentos). Mão de obra intensiva e barata, utilizada com regularidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Processamento contínuo por meio de máquinas especializadas e padronizadas, dispostas linearmente. Padronização e automação. Tecnologia intensiva. Pessoal especializado.
Resultado da produção	<ul style="list-style-type: none"> Produção em unidades. Pouca previsibilidade dos resultados e incerteza quanto à sequência das operações. 	<ul style="list-style-type: none"> Produção em lotes e em quantidade regular conforme cada lote. Razoável previsibilidade dos resultados. Certeza quanto à sequência das operações. 	<ul style="list-style-type: none"> Produção contínua e em grande quantidade. Forte previsibilidade dos resultados. Certeza absoluta quanto à sequência das operações.

Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 2004, p. 511.

Conforme mostra Chiavenato (2004), as consequências dessas tecnologias na estrutura das organizações podem ser assim descritas:

- a tendência de produção unitária ou oficina apresenta baixa previsibilidade dos resultados, poucos níveis hierárquicos, pouca padronização, em que predomina engenharia (pesquisa e desenvolvimento);
- a tendência de produção em massa tem média previsibilidade dos resultados, médio número de níveis hierárquicos, média padronização e automação, em que prepondera a produção (operações);
- a tendência contínua é caracterizada por elevada previsibilidade dos resultados, muitos níveis hierárquicos, muita padronização e automação, com destaque para *marketing* (vendas).

Na TGA, as várias teorias registradas apresentaram enfoques diferentes quando tratavam com suas variáveis internas e com o ambiente. É notória a crescente importância que vem sendo dada ao ambiente. Este pode ser caracterizado, com relação às organizações, de duas maneiras: como ambiente geral e ambiente de tarefa.

O ambiente de tarefa é aquele diretamente ligado à organização e envolve fornecedores, clientes, concorrentes e entidades reguladoras. Todos esses componentes dizem respeito diretamente ao que a organização faz. Assim, há um ambiente de tarefa para cada tipo de organização.

Já o ambiente geral é o mesmo para todas as organizações, independentemente de que tipo seja e do que faz. É composto por condições tecnológicas, culturais, ecológicas, demográficas, econômicas, públicas e legais.

O ambiente é classificado como homogêneo (pouca segmentação de mercado, mais simples etc.) ou heterogêneo. Também é caracterizado como estável (pouca mudança, previsíveis, presença de certeza etc.) ou instável. Dependendo do tipo de ambiente dessa classificação em que a organização se encontra, variarão sua estrutura, suas regras e o tratamento dado aos problemas, entre outros aspectos.

3.8 Novas abordagens

Embora a última abordagem teórica registrada seja a Teoria Contingencial, no início de 1970, a teoria administrativa "não sossegou". Ao contrário, em função da aceleração de fenômenos globais – econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais – acirraram-se, principalmente, a concorrência, a busca pela excelência e a característica fundamental que toda empresa busca no seu mercado: a competência para a **competitividade**, que é a sexta variável da administração, segundo Chiavenato (2004).

Estamos exatamente na crista da quinta onda de Schumpeter, caracterizada como a era da informação:

Quadro 13

Ondas	Aspectos envolvidos	Duração
1ª onda: de 1785 a 1845	<ul style="list-style-type: none">• Energia hidráulica• Têxteis• Ferro	60 anos
2ª onda: de 1845 a 1900	<ul style="list-style-type: none">• Vapor• Estrada de ferro• Aço	55 anos
3ª onda: de 1900 a 1950	<ul style="list-style-type: none">• Eletricidade• Química• Motor a combustão	50 anos
4ª onda: de 1950 a 1990	<ul style="list-style-type: none">• Petroquímica• Aeronáutica• Eletrônica	40 anos
5ª onda: de 1990 a 2020	<ul style="list-style-type: none">• Redes digitais• Software• Novas mídias	30 anos

Fonte: adaptado de CHIAVENATO; ELSEVIER, 2006, p. 568.

Note-se que a duração de cada onda vem diminuindo significativamente.

Essa era está marcada, segundo Chiavenato (2004), pelos seguintes desafios que levam as organizações a procurar toda e qualquer alternativa que as auxiliem nos seus propósitos:

- conhecimento;
- digitalização;
- virtualização;
- molecularização;
- integração: redes interligadas;
- desintermediação;
- convergência;
- inovação;
- produ-consumo;
- imediatismo;
- globalização;
- discordância.

Assim, muitos esforços apareceram, na forma de revisões de conceitos, junção de outros e criação de novas maneiras de trabalhar com todo o ferramental disponibilizado pelas teorias até então.

Não constituem propriamente teorias, mas aplicações, às vezes muito específicas, de conceitos já declarados.

3.8.1 Administração estratégica

Com base em Ferreira *et al.* (1997), a estratégia passou a ocupar espaço no mundo empresarial em meados dos anos 1960, em resposta à obsolescência dos tradicionais planejamentos. A partir dos anos 1980, o enfoque de planejamento estratégico ganha amplitude, profundidade e complexidade, dando origem à administração estratégica. Os administradores passaram a perceber que, com a definição clara da missão e da estratégia empresariais, seus objetivos podiam ser mais facilmente atingidos.

Os três desafios à adoção da administração estratégica são:

1. convencer a gerência a pensar em termos estratégicos;
2. garantir a resposta organizacional;
3. enfrentar o ambiente.

3.8.2 Administração japonesa

Com base em Ferreira *et al.* (1997), a administração japonesa poderia ser caracterizada como um modelo de gestão fortemente embasada na participação direta de todos os funcionários. Em especial, na produtividade e na eficiência voltada para a tarefa, mais do que na linha gerencial das relações e desenvolvimento humanos, desenvolvida e implementada principalmente pelos americanos.

O sistema de produção japonês, tal como é estruturado atualmente, surgiu nos vinte e cinco anos seguintes à Segunda Guerra Mundial, na Toyota Motor Co., por meio de seu idealizador, Taiichi Ohno. Daí decorrem outras denominações: Sistema Toyota de Produção ou Ohonismo. São características básicas do ohonismo: *Just-in-Time*, *kanban*, *muda*, *kaizen* e outras decorrentes destas.

Características gerais da administração japonesa:

- administração participativa;
- prevalência do planejamento estratégico;
- visão sistêmica;
- supremacia do coletivo;
- busca da qualidade total;
- produtividade;
- flexibilidade;
- recursos humanos;
- tecnologia e padronização;
- manutenção;
- limpeza e arrumação;
- relação entre fornecedores e distribuidores;
- cultura organizacional.

Como pontos vulneráveis, citam-se:

- dependência da cooperação irrestrita das pessoas;
- sistema praticamente sem folgas (para possíveis erros);
- busca de consenso e emprego vitalício.

Melhoria contínua (*kaizen*)

Com base em Ferreira *et al.* (1997), intimamente relacionado com o conceito de qualidade, *kaizen* significa "aperfeiçoamento". Porém, a busca por melhoria, aqui, não se limita à esfera da produção, mas constitui uma filosofia de vida e comportamento, dentro e fora das organizações.

Kaizen significa "aprimoramento contínuo", envolvendo todos, inclusive executivos e trabalhadores. A filosofia *kaizen* assume que nossa forma de vida – seja profissional, social ou pessoal – merece ser constantemente aperfeiçoada. Suportando qualquer método de produção oriental, como o Controle da Qualidade Total, o *kaizen* é uma diretriz cultural, um valor que determina o esforço de aprimoramento contínuo. O que nos remete à busca da perfeição, nunca atingida, mas sempre desejada.

Qualidade total

Com base em Chiavenato (2006), é o movimento iniciado na administração japonesa e ganhou o ocidente, a partir dos anos 1980, por meio da divulgação do Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, implantado nos Estados Unidos, que se espalhou pelo mundo.

Esse prêmio é a réplica do Premio Deming, construído pela administração japonesa com base nos ensinamentos que Edwards Deming levou para a indústria daquele país.

Alicerçada na filosofia do *kaizen* (melhoria contínua), a qualidade total busca:

1. promover o aprimoramento contínuo;
2. enfatizar o cliente;
3. reconhecer o problema abertamente;
4. promover a discussão aberta e franca;
5. criar e incentivar equipes de trabalho;
6. gerenciar projetos por intermédio de equipes multifuncionais;
7. incentivar o relacionamento entre as pessoas;
8. desenvolver a autodisciplina;
9. comunicar e informar a todas as pessoas;
10. treinar intensivamente e capacitar todas as pessoas.

De acordo com Deming, um programa de melhoria contínua deve basear-se nos seguintes pontos para produtividade gerencial:

1. criar objetivos de melhoria e publicá-los para todas as pessoas;
2. todos devem aprender e adotar a filosofia de não conviver com erros;
3. conhecer os propósitos da qualidade para melhorar processos e reduzir custos;
4. suspender a prática de fazer negócios apenas na base do preço;
5. melhorar sempre e constantemente e identificar soluções para os problemas;
6. instituir treinamento no trabalho;
7. ensinar e instituir liderança para conduzir as pessoas;
8. eliminar o medo de errar. Criar a confiança e um clima para a inovação;
9. incentivar grupos e equipes para alcançar os objetivos da empresa;
10. demolir as barreiras funcionais entre departamentos;
11. eliminar exortações à produtividade sem que haja métodos para isso;
12. remover as barreiras que impedem as pessoas de orgulharem-se do seu trabalho;
13. encorajar a educação e o autoaperfeiçoamento de cada pessoa;
14. garantir a ação necessária para acompanhar essa transformação.

Talvez a contribuição mais notável de Deming seja seu **ciclo PDCA** (*Plan – Do – Check – Action*). Esse ciclo é o "motor" da melhoria contínua, pois a cada giro introduz as inovações e melhorias necessárias ao próximo ciclo. Alguns modelos também chamam esse ciclo de PDCL (*Plan – Do – Check – Learn*), pois ele caracteriza o aprendizado organizacional, que ocorre a partir da verificação dos resultados obtidos e da sua comparação com os resultados pretendidos pela organização.

Outro grande filósofo da qualidade total, Joseph Juran, também dá a sua contribuição.

Os dez passos para a qualidade, segundo Juran, são:

1. promover a conscientização da necessidade e oportunidade de melhorias;
2. estabelecer metas de melhoramentos;
3. organizar para atingir as metas;

4. prover treinamento a todas as pessoas;
5. executar os projetos para resolver os problemas;
6. relatar e divulgar o progresso;
7. demonstrar reconhecimento às pessoas;
8. comunicar os resultados alcançados;
9. conservar os dados obtidos;
10. manter o entusiasmo.

Os dez mandamentos da qualidade total:

1. satisfazer o cliente;
2. delegar;
3. gerenciar;
4. promover a melhoria contínua;
5. promover o desenvolvimento das pessoas;
6. disseminar as informações;
7. não aceitar erros ou defeitos;
8. ter constância de propósitos;
9. garantir a qualidade;
10. gerenciar processos.

As etapas para montagem de um programa da qualidade total incluem:

1. a escolha de uma área de melhoria;
2. a definição da equipe de trabalho que tratará da melhoria;
3. a identificação dos *benchmarks* (pontos de referências, padrão de excelência, interno ou externo, definido para ser copiado e superado);
4. a análise do método atual;

5. fazer um estudo-piloto da melhoria;
6. a implementação das melhorias.

3.8.3 Modelos de gestão rumo à excelência

De acordo com Francisco Filho e Silva (2006), existem hoje, no mundo, vários prêmios nacionais (e regionais) da qualidade. Todos são oriundos do pioneiro Prêmio Deming, japonês.

Implementados no Ocidente a partir da década de 1980, todos esses prêmios têm em comum:

- uma visão sistêmica da gestão das organizações. Essa visão privilegia: os valores organizacionais; um conjunto de práticas de gestão; um enfoque acentuando a produção de resultados;
- não são apenas "prêmios", mas oportunidades para as organizações demonstrarem que atendem (ou que podem atender) aos requisitos de excelência requeridos em cada prêmio.

Conceitos fundamentais da excelência em gestão

O Modelo de Excelência da Gestão® – MEG está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios e requisitos inerentes à Excelência em Gestão.

Os Fundamentos da Excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente e que são encontrados em organizações líderes de Classe Mundial. Além disso, o MEG utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua, segundo o ciclo de PDCL (*Plan-Do-Check-Learn*).

A seguir, apresentamos os conceitos de cada fundamento, acompanhados de uma explicação de como são colocados em prática nas organizações de alto desempenho:

1. Pensamento sistêmico

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

2. Aprendizado organizacional

Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, da reflexão, da avaliação e compartilhamento de experiências.

3. Cultura de inovação

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

4. Liderança e constância de propósitos

Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.

5. Orientação por processos e informações

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

6. Visão de futuro

Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.

7. Geração de valor

Alcance de resultados consistentes pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

8. Valorização das pessoas

Criação de condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender.

9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado

Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, consequentemente, gerando maior competitividade nos mercados.

10. Desenvolvimento de parcerias

Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.

11. Responsabilidade social

Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Refere-se também à inserção da empresa no desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras,

respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Por meio de um processo de aprendizado sistêmico, que inclui a atuação do Comitê Técnico de Critérios de Avaliação e a realização de Fóruns Empresariais, a FNQ atualiza regularmente os Fundamentos da Excelência.

3.8.4 Administração participativa

Com base em Ferreira *et al.* (1997), a participação dos funcionários nas decisões da empresa, em maior ou menor escala, tem sido uma constante em uma série de modelos de gestão pós-tayloristas. Nas últimas décadas, porém, um conjunto de tendências paralelas tem fortalecido a adoção do modelo de administração participativa.

A administração participativa despontou e se consolidou como um dos fatores diferenciadores de produtividade e contribuiu para o extraordinário avanço tecnológico dos produtos fabricados em países orientais. Não é sem motivo que a administração participativa foi uma das grandes armas utilizadas pelas empresas norte-americanas na tentativa de fazer frente à administração japonesa.

Entre tantas, uma definição para administração participativa pode ser: uma filosofia que exige que o processo organizacional de tomada de decisão seja feito de forma que os recursos e as responsabilidades necessários sejam estendidos até o nível hierárquico mais apropriado. O propósito da administração participativa é assegurar que as decisões efetivas sejam feitas pelas pessoas certas.

A administração participativa ou a ideia de participação existe desde a Antiguidade e foi inventada pelos gregos, com o nome de democracia: não se trata, portanto, de uma invenção japonesa.

O conteúdo ideológico da moderna concepção de participação remonta às doutrinas sociais do século XIX, surgidas com a Revolução Industrial.

Algumas concepções de participação: visão socialista; teoria democrática; relação e desenvolvimento humanos; produtividade e eficiência. Formas de participação indireta: comitês de empresa; negociações coletivas; cogestão e autogestão.

De acordo com Walker (*apud* FERREIRA *et al.* 1997, p. 88)

[...] tem-se chegado a um ponto em que se sabe que a participação não é uma fórmula mágica, mas requer um trabalho paciente. Nenhuma das formas de participação que foram aplicadas até agora resolveu completamente os problemas. É muito possível que esses problemas, como tantos outros de relações humanas, nunca sejam resolvidos de forma definitiva. Mais importante que buscar soluções totais é reconhecer que se trata de um processo prolongado de aprendizagem, cuja primeira etapa é aprender a aprender.

3.8.5 Equipes de alto desempenho

Segundo Chiavenato (2006), as empresas estão deslocando seu foco do tradicional conceito de cargos para o de trabalho em equipe. Peter Drucker já estimulava as organizações a fazerem isso.

Esse comportamento ocorre porque os grupos são uma boa fonte para solução de problemas, principalmente num ambiente instável e com situações muitas vezes inesperadas.

As equipes adequadamente montadas e gerenciadas podem levar ao extremo alguns (ou todos) de seus atributos, que são:

- participação;
- responsabilidade;
- clareza;
- interação;
- flexibilidade;
- foco;
- criatividade;
- velocidade.

O cuidado essencial é perceber que não é apenas o deslocamento do foco para a construção de equipes o que basta: é preciso dar condições para que elas cheguem ao desempenho excelente.

3.8.6 Gestão de projetos

Segundo Chiavenato (2006), são dois os tipos de trabalho das organizações: os constantes e contínuos (chamados de operações) e os únicos e temporários (projetos).

Apesar dessa diferenciação, ambos têm as seguintes características comuns:

- são desempenhados por pessoas;
- são limitados por recursos escassos e restritos;
- são planejados, executados e controlados.

É preciso frisar as seguintes diferenciações que têm os projetos:

1. são únicos;
2. são de natureza temporária e têm início e fim;

3. estarão concluídos quando as metas forem alcançadas;
4. Um projeto bem-sucedido é aquele que atende ou excede as expectativas dos *stakeholders* (partes interessadas).

Isso enseja as organizações a dedicar atenção a essa forma de gerir.

3.8.7 Gestão do capital intelectual

Com base em Chiavenato (2006), na era da informação, o recurso vital não é mais o dinheiro, mas o conhecimento, que ficou na dianteira de todos os demais recursos, pois eles passam a depender dele.

Essa situação levou à conceituação do capital intelectual, como um conjunto de ativos intangíveis e invisíveis. Sua caracterização, por Sveiby (*apud* CHIAVENATO, 2004), apresenta o seguinte:

O capital intelectual é composto por ativos intangíveis e invisíveis. Pode ser entendido como o conjunto de três tipos de capital: externo, interno e humano.

- O capital externo diz respeito à estrutura externa da empresa e envolve relações com clientes e fornecedores, marcas, reputação e imagem. Depende de como a organização resolve e oferece soluções para os problemas do cliente.
- O capital interno considera a estrutura interna da organização e trata de conceitos, modelos, sistemas administrativos e informacionais. É criado pelas pessoas e utilizado pela organização.
- O capital humano trata das competências individuais: habilidades das pessoas em agir em determinadas situações, educação, valores, experiências e habilidades sociais.

Existem diferenças marcantes entre os paradigmas da era industrial e da era da informação, conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 14 – Paradigmas da era industrial e da era da informação

Item	Paradigma da era industrial	Paradigma da era da informação
Pessoas	Recursos geradores de custos.	Ativos geradores de receitas.
Fonte do poder gerencial	Nível hierárquico na organização.	Nível de conhecimentos.
Luta de poder	Operário <i>versus</i> capitalista.	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes.
Responsabilidade gerencial	Supervisionar os subordinados.	Apoiar os colegas.
Informação	Instrumento de controle.	Ferramenta para comunicação.
Produção	Processar recursos para criar produtos tangíveis.	Converter conhecimento em ativos intangíveis.
Fluxo de informação	Por meio da hierarquia.	Por meio de redes colegiadas.
Gargalos de produção	Capital financeiro e habilidades humanas.	Tempo e conhecimento.

Fluxo de produção	Sequencial e ordenado.	Caótico e direcionado por ideias.
Relações com clientes	Unidirecionais por meio do mercado.	Interativas por redes de pessoas.
Conhecimento	Uma ferramenta ou recursos.	Foco no negócio.
Propósito do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas.	Criação de novos ativos.
Valor de mercado	Decorrente de ativos tangíveis.	Decorrente de ativos intangíveis.

Fonte: CHIAVENATO, 2006, p. 346.

As organizações bem-sucedidas passam a usar indicadores (como eficiência, renovação, crescimento) para gerir e monitorar seus ativos intangíveis.

Muitas empresas desenvolvem esquemas de educação corporativa, como universidades corporativas, para melhorar a gestão de seu capital intelectual.

3.8.8 Gestão pela integração total

De acordo com Francisco Filho e Silva (2006), também denominado de Movimento pós-reengenharia e qualidade, aproveita o melhor da reengenharia, do sistema Toyota e da abordagem 6-Sigma. Criada por professores da Universidade de São Paulo (USP), procura concentrar-se nos seguintes pontos:

- delinear claramente as prioridades;
- alinhar as prioridades individuais e do grupo às da organização, garantindo de forma não conflitiva a obtenção de acordos;
- administrar o tempo, confrontando o tempo planejado com o realmente utilizado;
- planejar cuidadosamente todas as atividades;
- delegar;
- evitar desperdícios de tempo em burocracia;
- aprender a dizer não em todos os níveis hierárquicos, sem causar perdas;
- dar atenção aos contraprodutores: interrupções; procrastinação; desorganização etc.

Aspectos importantes:

- adota os pontos fortes da reengenharia, do sistema Toyota e do 6-sigma, refutando os pontos fracos de todos;
- dá ênfase ao cliente e à mudança cultural;
- analisa as diferenças culturais entre Brasil e Japão;
- afirma a falta de escolarização dos brasileiros;

- aceita que o sistema Toyota ajudou a melhorar a vida dos trabalhadores, aumentou a riqueza, criou tecnologia, evitou desperdícios etc.;
- diz que há necessidade de treinamento e de mudanças contínuas;
- promove visão holística e sistêmica;
- dá ênfase à necessidade de treinamento e à comunicação entre todos;
- os objetivos da empresa estão acima dos individuais e dos objetivos dos grupos;
- deve-se criar um ambiente estável e preservar os acordos necessários;
- está sendo bastante discutido nas academias.

3.8.9 Organização de aprendizagem

Segundo Chiavenato (2006), as organizações bem-sucedidas estão se transformando em centros de aprendizagem, por isso recebem o nome de organizações de aprendizagem.

Aspectos que dão base a esse enfoque:

- recursos tradicionais são estáticos e inertes;
- conhecimento é a informação estruturada que tem valor para a organização;
- conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas, tecnologias e formas de interação;
- conhecimento é criado e modificado pelas pessoas e obtido pela interação social;
- as organizações bem-sucedidas sabem motivar as pessoas a aprender e aplicar seus conhecimentos;
- a organização de conhecimento baseia-se na gestão do conhecimento.

O modelo orientador desse processo é dado por Peter Senge, por meio de suas cinco disciplinas de aprendizagem, publicadas no livro *A quinta disciplina*. São elas:

1. domínio pessoal;
2. modelos mentais;
3. visão compartilhada;
4. aprendizagem em equipes;
5. pensamento sistêmico.

Por meio do conhecimento e da prática dos conceitos apresentados por Senge, as organizações estariam no caminho de se tornarem organizações de aprendizagem.

3.8.10 Reengenharia

Conforme Francisco Filho e Silva (2006), na década de 1990, aparece nos Estados Unidos uma alternativa para eliminar os processos obsoletos das organizações, que estavam comprometendo o sistema empresarial americano: a reengenharia.

Proposta por Hammer e Champy, teve como projeto uma postura radical: abandonar todos os processos operantes na organização e começar tudo de novo, a partir de processos atualizados, praticamente recriando ou reinventando a empresa.

O lema, segundo Hammer, seria: "Promovendo a reengenharia no trabalho: não automatize, destrua", pois ele era totalmente contrário à utilização da tecnologia da informação para recuperar processos superados.

Concebida para poder ser utilizada em qualquer tipo de organização, entendia que esta era um meio para a consecução de objetivos e, portanto, tudo o que não funcionasse deveria ser eliminado.

Dessa maneira, nenhuma parte ou processo da organização estaria livre do foco da reengenharia.

Os princípios básicos propostos por Hammer para a reengenharia são:

1. as atividades devem ser conjugadas;
2. o trabalho deve ser feito em equipes;
3. deve-se delegar as decisões menores;
4. deve-se integrar as discussões;
5. os processos podem ter diferentes versões, dependendo da cultura, dos hábitos locais etc.;
6. o trabalho deve ser executado onde faz mais sentido;
7. deve existir um gerente para cada processo;
8. usa-se o máximo de informações como meio para atingir os objetivos estabelecidos;
9. o conhecimento está acima da prática rotineira.

Uma metodologia para a reengenharia, proposta por Daniel A. Moreira, envolve as seguintes etapas:

1. identificar as necessidades do cliente à reengenharia;
2. mapear e medir o processo atual;
3. analisar e modificar o processo existente;
4. fazer o *benchmarking* para identificar alternativas;
5. redesenhar o processo;
6. implementar o novo processo e monitorar os resultados.

A reengenharia não teve o sucesso que se esperava em todas as organizações.

3.8.11 Sistemas lean-sigma e 6-Sigma

Conforme Francisco Filho e Silva (2006), o sistema *lean-sigma* foi criado na década de 1990 e aplicado principalmente nos Estados Unidos.

Trata-se de uma combinação de elementos do sistema Toyota, com a produção enxuta do Sistema Lean e com a adoção dos princípios do 6-Sigma. Seu objetivo é atender aos seguintes aspectos dos quatro pilares da empresa:

- clientes: total satisfação, com qualidade, capacidade de resposta e vantagem no custo;
- funcionários: estabilidade no emprego, treinamento, motivação, recompensas, autoestima;
- fornecedores: estabilidade, envolvimento nos processos, crescimento de renda, segurança nos negócios;
- acionistas: lucratividade, crescimento da empresa, ampliação dos negócios.

Aspectos importantes:

- deve-se trabalhar sob pedido, reduzir estoques, diminuir tempos de ciclo, minimizar espaços físicos, eliminar desperdícios e atingir a qualidade 6-Sigma;
- trabalhar com células de fluxo contínuo;
- todo o foco é centrado no cliente;
- usar a criatividade antes de gastar dinheiro, aprender sempre com os erros, respeitar os conhecimentos das pessoas, construir equipamentos menores e baratos e enxergar oportunidades nos obstáculos;

- criar uma linha modelo como laboratório de aprendizagem;
- produção enxuta, atualizada, sem desperdício e com erros no nível 6-Sigma;
- desenvolver métodos próprios para evitar e corrigir defeitos.
- alta lucratividade para quem utiliza esse sistema. É utilizado por empresas "classe mundial".

Sistema 6-Sigma

De acordo com Francisco Filho e Silva (2006), esse sistema surgiu na Motorola americana, em 1986. Trata-se de uma metodologia para padronizar a produção, diminuir defeitos e obter mais lucratividade que levou a empresa a receber, dois anos depois, o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige.

Utiliza-se a letra grega sigma para representar o desvio padrão (estatístico) de uma distribuição. Foram criados os seguintes níveis de sigma para identificar o número de erros por milhão (acompanhados pelos respectivos custos):

- 1-Sigma: 690.000 erros por milhão. Custo: mais de 80% da receita;
- 2-Sigma: 308.500 defeitos por milhão. Custo: mais de 50% da receita;
- 3-Sigma: 66.800 defeitos por milhão. Custo: 25 a 40% da receita;
- 4-Sigma: 6.200 defeitos por milhão. Custo: 15 a 25% da receita;
- 5-Sigma: 230 defeitos por milhão. Custo: 5 a 15% da receita;
- 6-Sigma: 3,4 no máximo defeitos por milhão. Custo: menos de 1% da receita.

A passagem de um sigma para outro maior leva à melhoria de, no mínimo, 10% em relação à lucratividade.

As empresas brasileiras que utilizam o sistema 6-Sigma alcançam entre 3 e 4-Sigma. Só as empresas "classe mundial" estão enquadradas na categoria 6-Sigma.

Existe uma hierarquia que envolve os participantes de empresas que implantam o 6-Sigma, que vai do *white belt* (faixa branca), o profissional do nível operacional (e primeiro estágio) do 6-Sigma, passando pelo *yellow*, depois *green*, depois *black belts*. Acima deste, existem os *Champions*, depois o *Sponsor* facilitador e, por último, o maior nível, que é o do *Sponsor Sigma*.

Aspectos importantes:

- aplica-se a metodologia 6-Sigma desde a fabricação de aviões até a entrega de pizzas;
- quanto maior é, maior é a tendência a zero defeito ou zero erro;

- a metodologia do 6-Sigma determina que não pode acontecer mais que 3,4 erros ou defeitos por milhão de eventos. A probabilidade de acerto é, no mínimo, 99,99966%. Nesse caso, haverá um prejuízo na receita de menos de 1%;
- para implantar o 6-Sigma, é preciso promover uma grande mudança cultural na empresa, formar especialistas com as respectivas faixas (cores) para os devidos treinamentos e ter apoio incondicional da alta direção;
- em média, uma empresa demora cinco anos para colocar seus processos funcionando no padrão 6-Sigma;
- as pesquisas mostram que a lucratividade tem sido de 15 a 30 vezes maior em relação aos investimentos feitos no sistema.

3.8.12 Sistema Toyota de Administração

De acordo com Francisco Filho e Gomes (2006), a empresa Toyota, fundada em 1907, após a morte do seu criador, foi assumida pelo filho, Kiichiro Toyota, que revolucionou a organização.

Aproveitando todos os incentivos estrangeiros carreados ao Japão pelos programas de recuperação do pós-guerra, os estudos iniciados em 1937 para eliminar os desperdícios foram ampliados, bem como outros foram gerados e trouxeram grande sucesso à empresa:

- em 1947, implantou o sistema de *layout* paralelo ou em "L", com duas máquinas para cada operador;
- em 1948, criou o sistema de produção "puxada" na oficina de usinagem de motores, que veio a substituir o convencional "empurrado". Essa prática, copiada do reabastecimento de prateleiras de supermercados, foi uma imposição dos "dias difíceis" da economia que a empresa enfrentava;
- um ano depois, outra mudança no sistema "puxado", com a figura do operador polivalente que trabalhava com três ou quatro máquinas simultaneamente. Foi também eliminada a inspeção em massa;
- em 1950, o sistema "puxado" foi implantado em todas as áreas da empresa, os estoques foram reduzidos e começou a sincronização entre as diversas fases do processo;
- três anos depois, introduziu-se o *kanban*, utilizando cartões de papelão para equilibrar as operações;
- em 1955, foram introduzidos botões de emergência que, acionados pelos operadores, provocavam a paralisação da linha de produção, caso fossem observadas falhas;
- em 1958, houve a eliminação da documentação para retirar materiais, diminuindo a burocracia;

- em 1961, o sistema *kanban* foi modificado, sendo introduzidos cartões vermelhos e azuis para controlar a entrega feita por fornecedores externos;
- em 1963, cada operador passou a trabalhar com cinco máquinas ao mesmo tempo;
- em 1973, foi implantado um sistema de integração total, quando os fornecedores passaram a fazer entregas diretamente nas linhas de montagem.

Com essas experiências devidamente consagradas internamente e por ser um caso único, a Toyota tornou-se um exemplo de abordagem para a gestão na administração moderna.

4 AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Nesta unidade, apresentamos e detalhamos o Processo Administrativo (PA), por meio de suas quatro funções. Estabelecido inicialmente por Fayol, esse processo representa a essência do ato de administrar.

Consiste de quatro funções, devidamente definidas e detalhadas ao longo da unidade, a saber: função planejamento, função organização, função direção e função controle.

O Processo Administrativo (PA) representa a essência do trabalho do administrador.

Como demonstrado anteriormente, uma das definições para administrar é "realizar o processo administrativo".

Para Fayol, pioneiro da administração, a organização era o conjunto das funções **técnica** (hoje conhecida como área de produção), **financeira**, **contábil**, **comercial**, **de segurança** e **função administrativa**. Esta última era diferente, pois significava o próprio ato de administrar, envolvendo toda a organização e pairando acima das outras cinco funções.

Fayol a definiu como sendo o **P-O-C-C-C**, ou seja, a interação da **Previsão**, da **Organização**, do **Comando**, da **Coordenação** e do **Controle**.

Retomada pela Abordagem Neoclássica, a função administrativa de Fayol chega até nós com o nome de Processo Administrativo (PA), com pequenas alterações nas suas funções, que passam a ser as seguintes: **planejar**, **organizar**, **dirigir** e **controlar (PODC)**.

Pudemos verificar, também, que autores diferentes nomeiam as funções do PA de modo diferente. Enquanto Chiavenato (2004) e Hampton (1992), entre outros, consideram o PA como composto pelas funções **planejar**, **organizar**, **dirigir** e **controlar**, Griffin (2007), Stoner e Freeman (1985) substituem o verbo **dirigir** por **liderar**, e Certo (2003), por **influenciar**.

Independentemente dessas variações, a ideia essencial do PA mantém-se fiel à atualização que foi realizada em cima da primeira definição dada por Fayol na Teoria Clássica:

- **planejar** é determinar o que se quer para a organização no futuro e a maneira de chegar lá. Cuida, portanto, de estabelecer os objetivos e metas, de estabelecer os planos e de tomar as decisões necessárias;
- **organizar** consiste em preparar a organização (empresa) para realizar o que foi determinado pelo planejamento. Procura alocar os recursos pelo estabelecimento da divisão do trabalho. Faz isso em dois níveis: para a empresa, cria os departamentos, gerando o projeto de estrutura, e, para as pessoas, propõe os cargos e as funções. Depois disso, preocupa-se com integrar as várias partes criadas, por meio de mecanismos de coordenação;
- **dirigir** é a função que interage com as pessoas, por meio dos processos de comunicação e de liderança, para que as equipes realizem as tarefas de acordo com o que a função anterior (organizar) prescrever, com o propósito de atingir os objetivos organizacionais. Envolve conceitos de motivação;
- **controlar** significa mensurar (medir) duas coisas: os resultados conseguidos (produto, eficácia) e o desempenho apresentado (processos, eficiência). Esse monitoramento visa à correção dos desvios que ocorrerem pela realimentação do ciclo do PA.

Como já foi citado, outro modo de se referir ao PA é por meio dos substantivos (e não dos verbos) **planejamento, organização, direção e controle**.

Esses processos atuam nos três níveis organizacionais: estratégico ou institucional; tático ou intermediário e operacional:

- **planejamento**: no nível institucional, trata da definição dos objetivos organizacionais e do planejamento estratégico; no nível tático, cuida do planejamento tático e, no operacional, dos planos operacionais;
- **organização**: no nível estratégico, define o projeto da estrutura organizacional; no nível intermediário, encarrega-se da estruturação dos departamentos e dos cargos e, no operacional, estabelece métodos, regras e procedimentos operacionais;
- **direção**: no nível maior, trata das diretrizes gerais e das políticas de pessoal; no nível médio, distribui e aplica os recursos para a ação empresarial e para a liderança e, no nível básico, trabalha diretamente no contato com as equipes, exercendo a supervisão;
- **controle**: no segmento mais alto da pirâmide, trata da avaliação dos resultados globais da organização; no nível intermediário, cuida dos desempenhos departamentais e, no nível operacional, trabalha com a avaliação de desempenho dos indivíduos.

Nas atividades diárias da organização, essas quatro funções acontecem de tal modo interligadas e interdependentes que fica difícil para o administrador saber quando está tratando com uma ou com outra.

Essa separação é apenas didática, para permitir que estudemos detalhadamente o PA.

4.1 Planejamento

Primeira função (ou processo) do PA

Seu papel é determinar o que se quer para a organização no futuro (os objetivos e as metas) e como chegar até lá (os planos que serão executados para viabilizar isso). Como trabalha com o futuro, exige que este seja projetado, previsto ou predito, para que seja possível estabelecer o que a empresa precisa e o que pode fazer para ter sucesso. Assim, não apenas se prepara para o futuro, mas tenta criá-lo, por meio do desenho de cenários.

Sendo a primeira das funções, vai influenciar as outras três (a organização, a direção e o controle), pois aquilo que determinar deverá ser viabilizado por elas.

É praticado nas organizações em três níveis típicos:

- 1) **planejamento estratégico**, atribuição da alta gerência;
- 2) **planejamento tático**, responsabilidade da gerência intermediária,
- 3) **planejamento operacional**, função da gerência de linha.

O planejamento, no nível institucional, trata da definição dos objetivos organizacionais e do planejamento estratégico; no nível tático, cuida do planejamento tático e, no operacional, dos planos operacionais. Pode ser definido de várias maneiras, como uma técnica para trabalhar com o futuro; uma técnica para redução da incerteza e decidir antes.

Pode ser entendido como a interação dos seguintes esforços:

- definição dos objetivos;
- elaboração dos planos;
- tomada de decisão.

Definição dos objetivos

Objetivos (ou metas, que são considerados objetivos menores ou subobjetivos) fixam aquilo que a organização quer conseguir no futuro.

Na determinação de objetivos, é preciso tomar alguns cuidados, como:

- um objetivo precisa ser **realista**, isto é, possível de ser alcançado. Nada desmotiva mais que um objetivo impossível;

- precisa ser **específico**, ou seja, não pode ser vago nem genérico. É preciso declarar na sua redação **o quê, quanto e até quando** se quer atingir. Por exemplo, a frase "Quero ter lucro" não é um objetivo, e sim um desejo, pois é muito vaga. O que é lucro? Dez centavos ou 50 mil reais? Qualquer diferença entre receitas e despesas, desde que as receitas sejam maiores, é lucro! Assim, uma boa definição de objetivo seria: "Quero ter um lucro (o quê) de 20% (quanto) sobre todas as vendas desse exercício (até quando)". Uma frase como essa é muito fácil de ser entendida e contribui para outro cuidado que se deve ter ao definir objetivos: a **clareza**;
- precisa ser **claro**: se alguém não conseguir entender o que deve ser feito, provavelmente isso não vai acontecer do jeito que você quer;
- é preciso que **seu atingimento seja possível de ser verificado**. Querer uma coisa, cujo acontecimento não se pode verificar, não dá certo. Para isso, é importante a quantificação. Nas organizações, isso se faz com a construção de indicadores, matéria básica para o controle. Os indicadores mais fundamentais são dados pelos "o quê", "quanto" e "até quando": sem pelo menos esses três, não dá para verificar atingimento algum!

Objetivos podem ser classificados em três níveis:

1. objetivos organizacionais (estratégicos): quando se referem ao que toda a organização deseja atingir;
2. objetivos setoriais ou departamentais ou metas (táticos e operacionais): são os objetivos de cada parte da organização, que, somados, devem levar aos objetivos organizacionais;
3. objetivos individuais (operacionais): são aqueles relacionados com as pessoas (cada um tem seu conjunto de objetivos na vida) e, dentro da organização, podem ser os objetivos relacionados com cada cargo. Da mesma maneira, os objetivos departamentais são a soma dos objetivos dos cargos que os constituem.

Os objetivos organizacionais são decompostos e desdobrados em objetivos menores até que cubram toda a organização. De modo genérico, esse desdobramento não fica apenas na criação de outros objetivos: esse processo dispara toda uma montagem inter-relacionada de conceitos necessários ao funcionamento da organização.

Os objetivos organizacionais, na verdade, condicionam todas as funções do PA, pois incluem até a definição de procedimentos, métodos e normas de funcionamento.

Conforme Chiavenato (2004), os objetivos na organização desdobram-se em níveis de profundidade e de abrangência diferentes, conforme o que pretendem cobrir.

O nível de maior abrangência (ou amplitude) é o que tem o menor detalhamento. À medida que a abrangência vai caindo, vai aumentando o nível de detalhamento dos objetivos.

Obedecendo a essa escala, os objetivos podem ser assim classificados, da maior para a menor abrangência:

- **objetivos organizacionais:** trata do que quer a organização como um todo no longo prazo;
- **políticas:** o estabelecimento de guias para a decisão gerencial;
- **diretrizes:** linhas mestras que orientam a ação gerencial;
- **metas:** subobjetivos ou alvos departamentais, de médio e curto prazos;
- **programas:** conjunto das atividades que realizam as metas;
- **procedimentos:** métodos para execução dos programas definidos;
- **normas:** regras para execução de cada procedimento.

Ao relacionarmos o entrelaçamento dos objetivos dos vários cargos dentro de um departamento e, depois, dos vários departamentos com os objetivos da organização, estaremos desenhando uma **rede de objetivos**.

Determinação dos objetivos

As organizações podem determinar seus objetivos de várias maneiras. Para facilitar o entendimento, citamos dois modos bem distintos: determinação de objetivos "de cima para baixo" ou "de forma participativa".

Quando se tratar do processo "de cima para baixo", as pessoas poderão não se identificar com os objetivos propostos, pois eles podem "não dizer nada a elas", podendo resultar em desinteresse e desmotivação.

É preciso compreender que tanto os objetivos individuais (aqueles de cada pessoa) quanto os departamentais e os organizacionais só serão totalmente atingidos se não contrariarem os objetivos das pessoas. É necessário que haja alguma convergência entre esses objetivos todos.

Objetivos podem ser motivadores se as pessoas da organização participarem de sua definição, pois, quando alguém ajuda a estabelecer um alvo, se sente corresponsável pelo seu atingimento.

Um dos melhores exemplos desse tipo de aplicação nas abordagens administrativas é o da Administração por Objetivos (APO), como forma de envolver as pessoas naquilo que a organização deseja atingir. Essa técnica está incluída na abordagem neoclássica, pois foi uma criação dessa escola.

A definição de objetivos pelas pessoas envolve conhecer o conceito de grupos, a ser visto mais adiante.

Elaboração dos planos

Enquanto o objetivo pode ser entendido como o "ponto de chegada", os planos podem ser definidos como o "caminho" a ser seguido. É pela execução dos planos que os objetivos são atingidos.

O planejamento é praticado nas organizações em três níveis típicos:

- 1) **planejamento estratégico**, atribuição da alta gerência;
- 2) **planejamento tático**, responsabilidade da gerência intermediária;
- 3) **planejamento operacional**, função da gerência de linha.

Chiavenato (2004) explica que os níveis de planejamento apresentam as seguintes características:

- **estratégico**: genérico, sintético e abrangente; é voltado para o longo prazo e aborda a empresa como um todo;
- **tático**: é menos genérico, porém mais detalhado; atua no médio prazo e abrange cada departamento da organização;
- **operacional**: detalhado, específico e analítico; sua dimensão é o curto prazo e abrange cada tarefa ou operação nos departamentos.

Esses níveis de planejamento consideram as **estratégias** e **táticas** a serem definidas pela organização.

A **estratégia** é a maneira como a organização vai dispor dos seus recursos para se colocar em situação favorável em seu ambiente e atingir seus objetivos. Ambas, estratégia e tática, são essencialmente a mesma coisa, diferindo apenas em alguns aspectos, como demonstra Chiavenato (2004):

- **estratégia**: diz respeito à organização como um todo, voltada para os objetivos organizacionais, visão de longo prazo e definida pelo nível institucional da organização;
- **tática**: é do âmbito departamental, seu foco são os objetivos departamentais, abrange o médio e o curto prazos e é estabelecida pelo corpo gerencial (nível médio).

A organização periodicamente precisa preparar seu planejamento para fazer frente a seu futuro. Isso implica, a partir dos **objetivos organizacionais**, montar os planos que a organização deve executar e envolve o plano da **estratégia organizacional**.

A elaboração desse planejamento organizacional normalmente acontece em dois tempos: tem início com o **planejamento estratégico**, para se desdobrar em seguida no **planejamento tático operacional**.

Num primeiro momento, a partir de sua **visão** (aquilo que a organização sonha ser), de sua **missão** (a sua razão de existir ou o seu negócio) e de suas políticas (orientações ou guias para a tomada de

decisão futura), a organização prepara o seu **planejamento estratégico** (mais complexo, envolvendo incertezas, não estruturado e com visão de longo prazo).

É atribuição da cúpula da organização, pois exige visão ampla e grande conhecimento do ambiente. Determina os macro-objetivos que deseja conseguir. O planejamento estratégico é caracterizado por exigir dois tipos de movimento por parte da organização:

- **o olhar para fora**, para o ambiente externo à organização, com o intuito de identificar as oportunidades e ameaças que esse ambiente pode proporcionar à organização;
- **o olhar para dentro**, para identificar as **potencialidades** (pontos fortes) e **fraquezas** (pontos fracos) que caracterizam a organização, para que possa fazer frente às ameaças e oportunidades.



Observação

Uma ferramenta indispensável para isso é a matriz SWOT, sigla oriunda das letras das palavras inglesas: S = *strengths* ou forças, W = *weakness* ou fraquezas, O = *opportunities* ou oportunidades e T = *threats* ou ameaças.

Exemplos de situações que caracterizam cada um desses aspectos:

- **oportunidades**: mercado receptivo a novos produtos, baixa concorrência, novas tecnologias disponíveis, novos clientes potenciais etc.;
- **ameaças**: aparecimento de produtos concorrentes, problemas com fornecedores, concorrência acirrada e desleal, aumento da exigência dos clientes, mercados em recessão etc.;
- **pontos fortes**: boa situação financeira, tecnologia em uso atualizada, produtos inovadores, equipes bem treinadas etc.;
- **pontos fracos**: altos custos de produção, baixa produtividade, falta de talentos humanos, gerência despreparada, produtos obsoletos etc.

Como resultado do cruzamento adequado (compatibilização) desses quatro aspectos da matriz é que a empresa define sua (ou suas) **estratégia(s)**. A partir das estratégias, a organização definirá as **táticas** envolvidas com os seus vários departamentos. E, a partir daí, monta-se o planejamento estratégico da organização.

Num segundo momento, a partir do planejamento estratégico, a organização inicia o **planejamento tático operacional**, no qual define, para cada um de seus departamentos, seus objetivos setoriais (subobjetivos ou metas) e monta os planos de ação até aos menores níveis hierárquicos da empresa.



Observação

Uma ferramenta notável para registrar esses produtos é a **matriz 5W2H**, que permite à empresa determinar:

- os 5 W's: **What** = O quê?; **Why** = Por quê?; **Who** = Quem?; **Where** = Onde?; e **When** = Quando?
- os 2 H's: **How** = Como?; e **How much** = Quanto?

Responder a essas perguntas, considerando as ações que se quer implementar, significa ir montando o próprio plano de ações. Portanto, a orientação que essa matriz fornece é indispensável à montagem de qualquer plano de ação.

De acordo com Hampton (1992), todos os planos que a organização estabelecer devem levar em conta três restrições fundamentais:

- **procedimentos**: nenhum plano poderá conter ações que contrariem métodos, normas e regras de procedimentos estabelecidos pela organização (ou ambientais, governamentais, legais etc., no caso de um cenário maior). Essa restrição contempla os planos relacionados com métodos e com comportamentos da figura anterior;
- **orçamento**: qualquer plano de ação envolve recursos necessários para sua execução. Há recursos orçamentários disponíveis ou compromissados?;
- **tempo**: qualquer plano tem que levar em conta a dimensão de prazos (longo, médio ou curto) para sua execução. Todo plano deve terminar para que consiga atingir os objetivos determinados pela organização. São os programas.

Finalizando, todo bom planejamento deve levar em conta o ambiente e ter flexibilidade para se ajustar a ele; se o ambiente for turbulento e muito instável, os planos devem ser mais para curto prazo, considerar apenas as áreas vitais da empresa e não podem ser muito detalhistas. Ao contrário, se o ambiente for estável, o planejamento pode ser a longo prazo, detalhado, e envolver a empresa inteira.



Saiba mais

Para enriquecer as informações sobre a elaboração de planos, ver:

Críticas ao planejamento. In: ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

Tomada de decisão

Talvez a definição mais precisa de planejar nos foi dada por Peter Drucker: "Planejar é decidir antes". Assim, espera-se que tudo numa organização tenha sido decidido **antes de acontecer**.

É por essa razão que a habilidade mais valorizada no administrador é a sua capacidade de tomar boas decisões (em inglês, a definição mais comum para um administrador é *decision maker*, ou seja, ele é considerado um tomador de decisões).

Segundo Chiavenato (2006), analogamente aos objetivos, existem três níveis de decisão nas organizações, sendo cada um deles relacionado com cada um dos três níveis hierárquicos, já conhecidos por nós:

Quadro 15

Decisões	Problema	Natureza do problema	Decisões-chave	Características principais
Estratégicas	Seleção do <i>mix</i> produto/mercado capaz de melhorar o potencial de retorno do investimento da empresa.	Alocação dos recursos totais da empresa entre as oportunidades de produtos/mercados.	Objetivos e metas. Estratégia de diversificação, de expansão, administrativa e financeira. Métodos de crescimento. Planos de crescimento.	Decisões centralizadas, não repetitivas e não programadas.
Administrativas	Estruturação dos recursos da empresa para proporcionar melhor desempenho.	Organização, aquisição e desenvolvimento de recursos.	Organização: estrutura do fluxo de informações, de autoridade e responsabilidade. Estrutura de conversão de recursos. Aquisição e desenvolvimento de recursos: financeiros, humanos e materiais.	Conflito entre estratégia e operações; entre objetivos individuais e organizacionais.
Operacionais	Melhoria da realização potencial de retorno sobre o investimento por meio do desempenho das tarefas.	Distribuição dos recursos entre as áreas funcionais. Programação da aplicação e conversão dos recursos.	Objetivos e metas operacionais. Níveis de preços e saídas. Programação de produção; níveis de estoque: políticas e estratégias de <i>marketing</i> de pesquisa e desenvolvimento. Controles.	Decisões descentralizadas, repetitivas e programadas.

Fonte: CHIAVENATO, 2006, p.169.

Tomar decisões é resolver problemas, é achar as respostas necessárias e adequadas para as situações. E, para isso, vários autores propuseram modelos para o processo de tomar decisões ou "processo decisório".

Um processo decisório ideal seria aquele que ajudasse o administrador a encontrar as melhores soluções sempre que fosse preciso.

Hampton (1992) apresenta um modelo para tomada de decisão, composto por quatro etapas sequenciais:

1. definir o problema;
2. obter todos os fatos;
3. formular alternativas;
4. ponderar e decidir.

Na "definição do problema", sugere que seja realmente identificada a existência de um problema, pois as organizações gastam muitos recursos tentando resolver problemas que "não são problemas".

Um problema normalmente é indicado pelos seus sintomas; muitas vezes, ignora-se que um problema é a reunião dos sintomas mais as suas causas. Então, resolver o problema realmente é solucionar as causas e não simplesmente atacar os sintomas. Para isso, o autor sugere que não sejam aceitas de maneira simplista "as primeiras" definições que venham a ser apresentadas.

Sugestão: rejeitar essas primeiras definições, buscar outras. O que significa dizer ouvir todos os lados envolvidos numa questão ou problema, pesquisar outras interpretações (isso mexe com os nossos paradigmas).

Acertada a definição do problema, é preciso levantar todos os dados possíveis a seu respeito. Nessa etapa, o grande problema é a falta ou o excesso de informações.

Sugestão: selecionar as informações. Não sair buscando indiscriminadamente dados que poderão só atrapalhar (por falta ou por excesso).

Nesse sentido, os administradores desenvolvem e aplicam seus sistemas de informações gerenciais (SIG), por meio dos quais vão "estocando" informações que permitam decisões futuras. Com o problema definido e com as informações necessárias, o administrador poderá fazer seu diagnóstico: identificar as causas do problema, que precisam ser atacadas.

Na terceira etapa, com o diagnóstico, o que se deve fazer para resolver? Que "remédio" aplicar?

Aqui, a melhor sugestão é "soltar a cabeça" e formular o maior número de alternativas de soluções possíveis. Uma boa técnica para isso é o processo de *brainstorming* (tempestade cerebral). Esse processo exige riqueza paradigmática.

Com uma lista de possíveis soluções, a quarta etapa consiste em ponderar e decidir, ou seja, pesar cada alternativa e escolher qual é a melhor.

Uma boa sugestão para isso é valer-se da relação "custo/benefício", ou seja, avaliar cada alternativa quanto aos seus custos e quanto às vantagens que poderá proporcionar. Aquela que apresentar a melhor relação será a escolhida e implantada. Uma dificuldade real nessa etapa é saber ou poder quantificar custos e benefícios.

De qualquer maneira, sem essa medida nenhuma solução poderá ter garantia de sucesso.

Griffin (2007) contribui com outra visão sobre o processo decisório. O seu modelo, a seguir, enumera as etapas envolvidas e vai além da escolha de alternativas, pois inclui sua implementação e seu acompanhamento:

1. Reconhecer e definir a situação de decisão

- Um estímulo indica que uma decisão deve ser tomada.
- O estímulo pode ser positivo ou negativo.
- O gerente de fábrica constata que a produção do funcionário aumentou 5%.

2. Identificar alternativas

- Tanto alternativas óbvias quanto criativas são bem-vindas. Em geral, quanto mais importante a decisão, mais alternativas devem ser geradas.
- O gerente de fábrica pode aumentar os salários e os benefícios ou mudar as exigências de contratação.

3. Avaliar as alternativas

- Cada alternativa é avaliada para determinar sua viabilidade, adequação e consequências.
- Talvez não seja possível aumentar os benefícios. O aumento do salário e a mudança das exigências de contratação podem atender a todas as situações.

4. Selecionar a melhor alternativa

- Considerar todos os fatores da situação e escolher alternativa que atenda melhor à situação do gerente.
- A mudança das exigências de contratação talvez só consiga baixar a rotatividade depois de muito tempo; portanto, os salários devem ser aumentados.

5. Implementar a alternativa escolhida

- A alternativa escolhida é incorporada ao sistema da organização.

- Talvez a matriz da empresa precise dar autorização ao gerente de fábrica. O departamento de recursos humanos estabelece nova composição de salários.

6. Acompanhar e avaliar os resultados

- Em algum momento do futuro, o gestor deve verificar até que ponto a alternativa escolhida na etapa 4 e implementada na etapa 5 foi bem-sucedida.
- Quanto à seleção de alternativas, Griffin (2007) propõe o uso dos seguintes critérios:
 - **viabilidade**: caso não seja viável, descartar a alternativa de imediato. Se sim, ir para o 2º critério;
 - **satisfação/adequação**: caso não seja satisfatória ou adequada, descartar. Se o for, seguir para o 3º critério;
 - **sustentabilidade das consequências**: se não for possível arcar com as consequências da alternativa, descartá-la. Se sim, guardar a alternativa para análise futura.

4.2 Organização

A função planejamento, por meio de decisões prévias, define o estabelecimento, entre outras coisas, de objetivos, metas, estratégias, diretrizes e planos; na função **organização**, cabe a tarefa de "preparar a casa", para que essas determinações se tornem viáveis.

A organização, no âmbito estratégico, define o projeto da estrutura organizacional; no intermediário, encarrega-se da estruturação dos departamentos e dos cargos e, no operacional, estabelece métodos, regras e procedimentos operacionais.

Organizar é determinar **como** fazer e consiste essencialmente em:

1. **dividir o trabalho**, que deve ser realizado (**o que** a empresa precisa fazer);
2. **prover a coordenação** necessária para que isso aconteça.

A divisão do que deve ser feito ocorre em dois níveis:

A) **No nível de toda a empresa**, criando-se uma **estrutura** para poder atingir os alvos estabelecidos. A partir do todo que deve ser realizado pela empresa, esse processo ocorre pela definição de conjuntos de tarefas (partes desse todo) que ficarão sob a responsabilidade de algum "pedaço" da empresa.

A cada parte da empresa, então responsável por alguma dessas porções de tarefas especificadas, damos o nome de **departamento** (do francês *département*, que significa "parte" ou "pedaço").

Assim, a criação dos departamentos deixa claro, dentro da empresa, "**quem faz o que**", ou seja, quais as **responsabilidades** de cada um. Consiste em estabelecer os **subsistemas de atividades**.

Outro aspecto vinculado à criação desses departamentos é o fato de estabelecer as relações hierárquicas entre eles, ou seja, quais são os níveis de autoridade que uma organização deverá possuir, ou, ainda, **quem manda em quem**, ou seja, qual a **autoridade** que cada um tem. Esse segundo tipo de divisão é que cria os níveis que serão ocupados pelos administradores: estratégico (topo da organização), tático (intermediário) e operacional (de frente ou de linha). Esse esforço trata, então, do **subsistema de autoridade**. A maneira como a empresa faz uso dessa autoridade é estudada dentro dos **mecanismos de coordenação**.

Ao conjunto estabelecido de todos os departamentos e de suas vinculações hierárquicas, dá-se o nome de **estrutura**.

Essa estrutura é simbolizada por uma figura muito conhecida: o **organograma**. Ele é, por assim dizer, o "retrato da estrutura formal", uma vez que as relações informais não estão nele representadas.

B) **No nível das pessoas**, considerando que um departamento é um ente abstrato; se não existirem pessoas que o compoñham, outro tipo de divisão do trabalho organizacional trata de determinar, para as pessoas que formam cada departamento, o que cada uma deverá desenvolver.

Conceitualmente, é um processo similar ao de departamentalização, só que numa visão mais reduzida. Estamos, agora, falando da estrutura dos **cargos** ou das **funções**.

Esse processo de repartir os esforços envolvidos na empresa esclarece o intrincado problema de resolver o "pacote" formado pela tarefa organizacional de cumprir os objetivos traçados pelo planejamento.

Agora, **todos** (departamentos e suas respectivas pessoas) sabem o que devem realizar e a quem se reportar para o atingimento dos objetivos e das metas individuais, setoriais e organizacionais. Porém, sempre que envolvemos mais de uma pessoa em qualquer tarefa, criamos, automaticamente, outro problema a ser resolvido: como compatibilizar o esforço de todos para que o resultado final faça sentido e não apresente deficiências, por falta ou por redundâncias, que sempre prejudicam esse produto final?

Garantir que todas as partes da empresa (departamentos e respectivas pessoas) trabalhem em sintonia, para a obtenção harmoniosa de um produto final desejado. A esse esforço damos o nome de **coordenação**.

O papel da coordenação consiste em garantir que todas as partes da empresa "joguem no mesmo time", tenham um sentido de unidade, de comportamento sistêmico, apresentando um resultado sinérgico (lembrar-se de sinergia).

O processo de coordenação envolve vários **mecanismos** para conseguir essa união departamental. Esses mecanismos representam como a organização trabalha com o seu subsistema de autoridade.

Assim, ao produzir esses resultados, que são a definição de uma estrutura (com departamentos e cargos claramente estabelecidos) e a criação de seus mecanismos de coordenação, a empresa instituiu o seu **como organizar o trabalho** que precisa ser feito, isto é, **como** pretende realizar suas tarefas para atingir os objetivos pretendidos.

Quando todo esse esforço ficou definido, pode-se dizer que a empresa cumpriu o que a função **organização** determina e, então, essa empresa pode ser considerada uma "organização". Porém, em função da turbulência e da velocidade dos processos de mudanças ambientais que pressionam todas as organizações, não basta apenas à organização ser eficiente.

A organização que define para si um nível desejado de eficiência não pode entendê-lo como um estágio final que, se alcançado, deve ser conservado indefinidamente.

Isso significa que o modo como a organização deve se estruturar precisa ser continuamente revisto e adaptado às exigências do imperativo ambiental, o que implica estar redefinindo sempre seus patamares de eficiência.

Vamos, então, abordar a função organização pelos seguintes tópicos:

- criação da estrutura organizacional (ou departamentalização);
- estruturação dos cargos;
- provimento dos mecanismos de coordenação.

Criação da estrutura organizacional (ou departamentalização)

Hampton (1992, p. 276) assinala quatro benefícios potenciais advindos de seu estabelecimento:

1. tornar claras a responsabilidade ("quem faz o quê?") e a autoridade ("quem obedece a quem?");
2. facilitar a comunicação e o controle;
3. melhorar a tomada de decisão;
4. diferenciar as atividades.

Assim, quando qualquer tarefa estiver sendo executada pela organização, deve ser praticamente imediata a sua associação com o departamento que lhe diz respeito.

Hampton informa que três aspectos essenciais precisam ser observados quando se vai montar uma estrutura:

- **estratégia:** a sua definição condiciona o uso dos recursos de que a organização vai lançar mão para construir seu caminho até o objetivo pretendido (mais ou menos departamentos, por exemplo);
- **tecnologia:** a escolha de qual tecnologia será utilizada pela organização na sua produção implica o desenho que vai ter a estrutura (ou seja: tecnologias mais complexas normalmente exigem maior número de níveis organizacionais);

- **meio ambiente:** a estabilidade ambiental (ou sua turbulência) estabelece o tempo de vida de cada estrutura (mais ou menos permanente em função desse aspecto).

Tipos de departamentalização

O foco é para quais as tarefas envolvidas e como poderão ser agrupadas para constituir os departamentos ("quem faz o quê?").

Os principais tipos de estrutura são:

- estrutura funcional;
- estrutura divisional (ou por produtos ou serviços);
- estrutura geográfica (ou por região ou territorial);
- estrutura por cliente;
- estrutura por matriz (ou matricial, ou dual de autoridade, ou por projetos);
- estrutura por processos;
- estruturas mistas ou combinadas.

Estrutura funcional

O agrupamento das atividades e das tarefas é realizado com base nas funções principais desenvolvidas dentro da empresa. Como exemplo, podem ser citadas as três funções que toda empresa realiza, qualquer que seja seu tamanho, ramo, setor da economia etc.: compras, produção e vendas. Nesse caso, a departamentalização vai se dar de acordo com essas funções.

A explicação para o nome funcional é decorrente do fato de essa divisão ocorrer no primeiro nível de autoridade da organização, logo abaixo da "cabeça" da empresa, ou seja, do topo da pirâmide organizacional.

Estrutura divisional (ou por produtos ou serviços)

A departamentalização é determinada pelos principais produtos ou serviços que a empresa produz. Assim, todas as atividades relacionadas com determinado produto ou serviço são agrupadas em torno dele. Existirão tantos departamentos quantos forem os produtos importantes da organização.

Um exemplo comum é o de empresas que produzem alimentos, cosméticos e utensílios domésticos. Cada unidade básica da empresa constitui um departamento de primeira linha (primeiro nível hierárquico, logo abaixo do topo da pirâmide organizacional), como uma fábrica isolada das outras, uma empresa independente.

É fácil perceber que cada uma dessas divisões terá, logo abaixo desse primeiro nível, outros departamentos necessários para que possa realizar seus produtos/serviços.

Estrutura geográfica (ou por região ou territorial)

A departamentalização (primeiro nível) ocorre em função da área geográfica em que o trabalho da organização deve ocorrer ou, então, em função da área de mercado a ser servida pela empresa. Assim, cada departamento principal é nomeado pela região na qual estiver instalado ou atendendo.

Similarmente, departamentos subordinados podem ser criados a critério de cada organização.

Estrutura por cliente

Nessa estruturação, o critério gira em torno de quem vai receber os serviços da organização, ou seja, qual tipo de cliente deverá ser atendido.

Se a empresa fosse um grande restaurante industrial, os clientes poderiam ser refeições escolares, refeições hospitalares, refeições industriais etc.

Entenda-se que, abaixo de cada uma dessas divisões, podem aparecer os departamentos que a organização definir para cada caso.

Daft (2002) considera que as estruturas por produto/serviços, por cliente e por geografia são tipos de estruturas divisionais.

Estrutura por matriz (ou matricial, ou dual de autoridade, ou por projetos)

Esse tipo de estrutura envolve duas concentrações de atividades:

- na horizontal, os departamentos funcionais que concentram uma especialização qualquer (projetos, compras, fabricação, vendas etc.);
- na vertical, a gerência de um produto/projeto que vai utilizar na sua realização recursos que serão fornecidos pelos departamentos indicados na horizontal. Terminado o produto/projeto, o gerente desse produto volta para um dos departamentos horizontais, bem como para os recursos que foram nele utilizados.

Cada projeto é determinado por uma linha horizontal, abaixo da linha de departamentos funcionais, e cada departamento funcional estará envolvido num projeto, se algum recurso de sua especialização for necessário. O uso de recursos de um departamento funcional vai ser marcado sobre a linha de cada projeto, quando elas se cruzam.

Os produtos/projetos são temporais: iniciam, desenvolvem-se e terminam.

Os recursos sempre estão na organização, alocados em seus departamentos de origem e disponíveis para realizar qualquer outro produto/projeto que a organização vender em seu mercado.

Os responsáveis (líderes, gerentes, chefes etc.) de cada projeto podem ser retirados de qualquer departamento funcional e permanecem à frente desse projeto até que este se encerre, voltando, após isso, ao seu local de origem.

Estrutura por processos

De acordo com Daft (2002, p. 97),

[...] a mais recente abordagem para a organização é a estrutura horizontal, que organiza os funcionários em torno de processos centrais à organização. Todas as pessoas que trabalham em determinado processo são reunidas de forma que possam facilmente se comunicar e coordenar seus esforços e fornecer valor diretamente para os clientes. A estrutura horizontal praticamente elimina a hierarquia vertical e as velhas fronteiras departamentais. Muitas organizações de hoje estão se empenhando em reduzir limites tanto dentro da organização como com outras empresas. [...] A estrutura horizontal é em grande parte uma resposta às mudanças profundas que têm ocorrido no local de trabalho e no ambiente empresarial nos últimos quinze ou vinte anos. O avanço tecnológico dá ênfase à integração e coordenação baseadas no computador.

Os clientes esperam atendimento mais rápido e melhor e os funcionários desejam oportunidades para usar suas mentes, aprender novas habilidades e assumir maior responsabilidade. As organizações, atoladas em uma mentalidade vertical, encontram muita dificuldade para responder a esses desafios. Dessa forma, numerosas organizações têm experimentado mecanismos horizontais como equipes interfuncionais para obter coordenação entre departamentos, ou forças-tarefas para realizar projetos temporários. Cada vez mais, as organizações estão se afastando de estruturas hierárquicas baseadas em funções e passando para estruturas baseadas em processos horizontais.

Esse tipo de estrutura, a princípio, não trabalha com departamentos: entende que o que tem de realizar é um processo, composto de inúmeros subprocessos sequenciais que devem acontecer rigorosamente numa visão de fornecedor-cliente, internos à organização.

Nesse tipo de trabalho, fica claro que há uma interdependência total de um processo e aquele que o precedeu e também aquele que virá em seguida.

Todos os envolvidos têm ideia clara do que deve ser feito, para que o processo maior aconteça e para que o cliente final, que está no mercado, receba exatamente aquilo que espera receber, com maior nível de qualidade possível.

Cada processo fica designado para um responsável, também chamado de mestre ou proprietário do processo. Esse profissional responde pelo processo, do início ao fim.

Estruturas mistas ou combinadas

Na realidade, não é um tipo novo de estrutura, mas o exemplo do que acontece na maioria das organizações, quando há a inevitável combinação, nos vários níveis hierárquicos, de vários tipos de departamentalização possíveis, de acordo com critérios escolhidos por essas organizações.

Grupos

A montagem da estrutura de uma organização não precisa necessariamente se fixar apenas em departamentos formalizados. A empresa pode (e deve), sempre que necessitar, lançar mão da criação de grupos formais ou informais que possam ajudar a organização a dar respostas mais rápidas a seus problemas por resolver.

A maneira como a organização fará isso depende de seu **estilo de administração**. Likert já mostrou seus quatro sistemas, na abordagem comportamental. Mais à frente, apresentamos outro estilo de administração: o adhocrático.

Robbins (2005, p. 186) define grupo como "[...] dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando à obtenção de um determinado objetivo". E apresenta, inicialmente, dois tipos de grupos: os formais e os informais. Os "[...] formais são constituídos pela estrutura da organização com atribuições de trabalhos que estabelecem tarefas e cujo comportamento é estipulado e dirigido em função de metas organizacionais". Os informais são decorrentes de "[...] alianças que não são estruturadas formalmente nem determinadas pela organização".

Estes últimos são formações que surgem naturalmente no ambiente de trabalho, como resposta a necessidades sociais das pessoas.

Há outros tipos de grupos, que, para Robbins (2005), são subclassificações desses dois: os grupos de comando e de tarefa constituem os grupos formais, e os grupos de interesse e de amizade são tipos de grupos informais.

O autor nos fala que existe uma estrutura nos grupos que modela seu comportamento e também seu desempenho. Essa estrutura é composta por:

- **papéis**: o conjunto de padrões comportamentais esperados de cada um no grupo;
- **normas**: padrões aceitáveis de comportamento que são compartilhados por todos num grupo;
- **status**: posição social definida ou atribuída pelas pessoas a um grupo ou a membros de um grupo;
- **tamanho do grupo**: dado pela quantidade de membros que constituem o grupo;

- **grau de coesão:** grau em que os membros são atraídos entre si e motivados a permanecer como grupo.

Segundo Robbins (2005), a maneira como o grupo vai funcionar depende desses aspectos determinantes de sua estrutura.

Outro autor, Hampton (1992), apresenta os grupos por meio de um esquema que envolve:

- alguns influxos (influências), que são determinados por fatores de três origens (ambiente, o próprio grupo e cada indivíduo que dele faz parte);
- um processo desenvolve-se com base nos padrões da interação (comportamento interpessoal manifestado), na própria atividade (o que precisa ser feito) e nos sentimentos dos envolvidos no processo (processos mentais e emocionais que estão dentro das pessoas);
- o resultado, composto pelo desempenho da tarefa e a satisfação de quem participou do processo do grupo.

O autor caracteriza o surgimento da organização informal (a partir dos grupos informais) como resultado da interação da estrutura formal (aquela definida e estabelecida pela empresa) com as personalidades individuais dos participantes da organização. Continua, afirmando que a organização informal é composta por grupos, que, por sua vez, podem ser compostos por subgrupos, com papéis e posições informais, desenvolvendo normas e aplicando sanções para reforçá-las, inventando métodos de trabalho e fazendo brincadeiras contrárias às práticas ou normas formais.

Grupos acabam sendo uma necessidade imperiosa para que as pessoas na organização "sobrevivam" à rotina e às pressões do trabalho. Eles têm impacto tanto sobre os indivíduos quanto sobre a organização.

Alguns benefícios, decorrentes da existência dos grupos, são assim relatados por Hampton (1992):

- **benefícios para os indivíduos:** sobrevivência, segurança, amor, estima, autorrealização, construção da autoconfiança, redução da ansiedade;
- **benefícios para a organização:** cooperação interdepartamental, absenteísmo e rotatividade reduzidos, melhor comunicação.

Outro autor, Cury (2006), concorda com a importância dos grupos, quando afirma que: "Apesar de todas as reviravoltas a que a Teoria da Administração tem sido submetida, a equipe continua sendo considerada o formato mais eficiente para que diversas pessoas trabalhem juntas e obtenham resultados" (CURY, 2006, p. 268). Esse autor trata o tema como "equipes", e não como grupos.

Casado (2002), em trabalho que trata de grupos de maneira geral, afirma a existência de três conceitos importantes que apresentam nítidas diferenças entre si:

- **o de grupo:** que enfoca prioritariamente ligações afetivas;

- **o de equipe:** que se volta principalmente para o resultado;
- **o de time:** que reúne aspectos emocionais do conceito de grupo com a noção de responsabilidade pelo resultado.

Nem todos os autores se utilizam dessas especificações para montar os seus trabalhos.

A julgar que essa seria uma classificação aceitável, podemos nos arriscar a afirmar que, na verdade, as organizações precisam de times.

Cury (2006), na sua abordagem, entende que existem três tipos de equipes:

- **de trabalho:** são as que projetam/fabricam; portanto, são permanentes;
- **de melhoria:** as que estudam/recomendam mudanças; portanto, temporárias;
- **de integração:** as que coordenam o trabalho de toda a organização: permanentes.

Ainda cita dois outros tipos que aparecem nas grandes corporações:

- equipes funcionais;
- equipes interfuncionais (estas predominam).

As razões para a escolha de equipes interfuncionais (ou multifuncionais), segundo Cury (2006), explicam-se pelos seguintes aspectos:

- **velocidade:** equipes interfuncionais reduzem o tempo necessário para a realização das coisas, especialmente o processo de desenvolvimento de produtos;
- **complexidade:** equipes interfuncionais melhoram a capacidade de resolver problemas complexos, pois reúnem pessoas com diferentes visões e com ampla variedade de habilitações;
- **foco no cliente:** as equipes interfuncionais focalizam os recursos da organização na satisfação das necessidades do cliente;
- **criatividade:** reunindo pessoas com experiências e formações variadas, as equipes interfuncionais aumentam a capacidade criativa de uma organização;
- **aprendizado organizacional:** os membros de uma equipe interfuncional têm mais facilidade de desenvolver novas habilidades técnicas e profissionais, aprender mais sobre outras disciplinas e aprender a trabalhar com pessoas com estilos e formações culturais diferentes;
- **único ponto de contato:** a equipe interfuncional promove o trabalho em equipe mais eficaz, identificando um local como fonte de informações e decisões sobre um projeto ou cliente.

Adhocracia

É fundamental encerrar este tópico sobre estruturação falando do estilo "adhocrático". Trata-se de um estilo diferente e totalmente oposto ao burocrático.

Para que possamos entender do que trata a **adhocracia**, procuremos saber o que é um estilo de administração.

Hampton (1992, p. 552) define assim:

O estilo de administração de uma organização é o total de suas práticas de planejamento, organização, liderança e controle – é o padrão geral formado pelas diversas práticas administrativas. Cada uma das várias práticas administrativas está relacionada com o estilo de administração geral de uma maneira muito parecida com a forma pela qual os instrumentos individuais de uma orquestra contribuem para o som geral produzido pela orquestra como um todo.

Assim, o estilo de administração não é uma coisa isolada, mas reflete o todo organizacional, ou melhor, a sua filosofia, os seus valores, entre outras coisas. Um dos estilos mais comumente citados é o estilo burocrático.

Como todas as coisas, esse estilo não tem um lado único: apresenta seu lado bom e seu lado ruim.

O lado ruim da burocracia está relacionado com sua rotina inflexível, que evoca pesadelos da imutabilidade, oceanos de papelada, funcionários de má vontade, embaraços de toda ordem.

O lado bom é que a burocracia foi desenvolvida como uma reação contra a subjugação pessoal, o nepotismo, a crueldade e os julgamentos caprichosos e subjetivos por que passavam as práticas administrativas nos primórdios da Revolução Industrial.

Tanto é assim que a burocracia ideal envolve administração impessoal, promoção por mérito, responsabilidades do cargo definidas, cadeia de comando e regras fixas, por exemplo.

Porém, às vezes, as empresas precisam de uma alternativa para sua situação que possa solucionar os seus problemas, que não são atendidos por uma estrutura burocrática. A **adhocracia** foi proposta como essa alternativa.

A palavra vem da expressão latina *ad hoc*, que significa "para propósitos especiais", "para o caso", e, em sentido mais amplo, "temporária".

A **adhocracia** ideal teria as seguintes características: equipe-tarefa temporária, autoridade descentralizada, responsabilidades fluidas de trabalho, poucas regras.

Estruturação dos cargos

Uma definição para **estrutura de cargos** pode ser a do IPEG/PPQG (2007): "Aspecto relacionado às responsabilidades, à autonomia e às tarefas atribuídas às pessoas, individualmente ou em grupo, sendo também conhecida como: **perfil de cargos**, **descrição de cargos**, **descrição de funções** ou **perfil de funções**".

Cargos

De acordo com Chiavenato (2004), **cargo** representa o que cada pessoa, definida aqui como seu ocupante, faz na organização.

O cargo envolve um conjunto bem caracterizado de atividades que devem ser desempenhadas por seu ocupante.

Cada cargo ocupa um lugar específico na estrutura da organização, de acordo com seu conteúdo, tanto de responsabilidades quanto de autoridade.

De modo geral, o cargo pode ser entendido:

- pelas pessoas, como uma oportunidade de expressar sua potencialidade para realização de suas próprias expectativas profissionais e atender às suas motivações;
- pela organização, como a base de todas as tarefas organizacionais que lhe permitem realizar seus objetivos determinados.

Dessa maneira, o cargo é o vínculo entre cada pessoa e a organização não apenas quanto aos aspectos do trabalho, mas também com relação à realização de interesses mais profundos de ambas as partes.

O organograma da empresa representa sua estrutura formal, na qual os cargos aparecem representados por retângulos, posicionando-se tanto em relação às suas responsabilidades quanto à sua autoridade.

Desenhando cargos para a organização

De acordo com Milkovich e Boudreau, citados por Chiavenato (2004), o desenho de cargos envolve o conteúdo do cargo, as qualificações do ocupante e as recompensas para cada cargo, no sentido de atender às necessidades dos empregados e da organização.

O desenho de cargos pode ser estudado por meio da descrição e da análise de cargos.

Desenhar cargos implica determinar os seguintes aspectos essenciais:

- **especificação do conteúdo:** qual é o conjunto de tarefas que o ocupante deverá desempenhar;

- **especificação dos métodos e processos de trabalho:** como essas tarefas deverão ser desempenhadas;
- **responsabilidade:** a quem o ocupante do cargo estará subordinado;
- **autoridade:** quais são os subordinados a esse cargo.

Enriquecimento de cargos

Este conceito, de **enriquecimento do cargo**, é decorrência da visão contingencial para o seu desenho, pois o cargo é visto como dinâmico.

Dependendo de cada situação, o cargo poderá ser enriquecido vertical ou horizontalmente.

O enriquecimento vertical consiste em incorporar ao cargo tarefas de outros cargos superiores, adicionando tarefas mais complexas e de maior responsabilidade.

O enriquecimento horizontal é a adição de tarefas de mesma complexidade e nível de responsabilidade, pois estão no mesmo nível do cargo existente. Significa incorporar ao cargo maior número de tarefas, anteriores e posteriores ao trabalho executado pelo cargo em questão, aumentando assim a sua variedade.

O enriquecimento do cargo caminha em direção oposta à da especialização. Em princípio, esse esforço deve estar relacionado com as cinco variáveis essenciais, já apresentadas anteriormente, e deve resultar em:

- a) elevada motivação intrínseca do trabalho;
- b) desempenho de alta qualidade no trabalho;
- c) elevada satisfação no trabalho;
- d) redução de faltas e de desligamentos.

Essas consequências são mais perceptíveis quando as pessoas apresentam os seguintes três estados psicológicos:

- 1) quando a pessoa encara o seu trabalho como significativo e de valor;
- 2) quando a pessoa se sente responsável pelos resultados de seu trabalho; e
- 3) quando a pessoa conhece os resultados que obtém fazendo o trabalho.

Fica evidente que uma adequada organização do trabalho não depende apenas da escolha de uma boa estrutura: é preciso escolher cuidadosamente com que "recheá-la", ou seja, que tipo de cargos serão desenhados.

Cargos adequadamente estabelecidos devem:

- permitir a plena utilização do potencial das pessoas;
- alavancar a busca do alto desempenho e da cultura da excelência;
- levar a organização a responder mais rapidamente às demandas do negócio.

Provimento dos mecanismos de coordenação

O foco, aqui, é o subsistema de autoridade, isto é, como se determina o quanto de autoridade cada nível da estrutura deverá ter, e, por conseguinte, "quem manda em quem" (ou "quem está subordinado a quem").

Como consequência do processo de organização, a divisão do trabalho gera a especialização do trabalho, pelo fato de órgãos ou cargos passarem a ter funções e tarefas específicas e, portanto, especializadas, ou pelo fato de o produto da empresa ser fragmentado por um tipo de departamentalização qualquer, dentre os já vistos.

Para que uma organização tenha sucesso, é indispensável que os seus departamentos componentes tenham um comportamento sistêmico, ou seja, todos "joguem como um time" e garantam, com esse comportamento de unificação de esforços, a sinergia necessária para enfrentar os desafios, ou seja, tenham coordenação.

Esse processo sistêmico de busca da cooperação é também chamado de processo sinérgico ou de sinergia (em que o todo deve ser maior que a simples soma das partes).

De acordo com Hampton (1992), existem os seguintes esquemas utilizados pelos gerentes para obter essa coordenação:

- hierarquia de autoridade;
- centralização;
- descentralização;
- delegação;
- assessoria;
- poder e influência;
- outros mecanismos de coordenação.

A **hierarquia de autoridade** é o desdobramento da função de comando ao longo de toda a estrutura escolhida para a organização. É estabelecida pela **cadeia de comando**, pela **unidade de comando** e pela **amplitude de controle**.

A **cadeia de comando** representa as relações que são estabelecidas entre um órgão e o outro ao qual deve subordinação. Uma linha de autoridade, então, liga um órgão àquele ao qual é subordinado.

Por sua vez, este órgão subordinado tem outros a ele subordinados e que, da mesma forma, estão ligados por essa linha de autoridade.

Assim, partindo do órgão que esteja no topo da pirâmide organizacional, veremos uma ramificação de linhas ligando todos os órgãos que lhe devem subordinação.

É por meio dessas ligações que se processa toda a comunicação organizacional. É por elas que flui a autoridade, que vem de cima para baixo.

A **unidade de comando**, por sua vez, indica que todo e qualquer órgão de uma estrutura só pode estar subordinado a um único órgão superior: não é possível a qualquer órgão ter mais de um comando sobre si. Deve, portanto, responder a um único comando.

A **amplitude de controle** diz respeito ao número de órgãos que estão sob o comando de um órgão superior. Então, esse número de subordinados que um órgão tem indica sua amplitude de controle.

Exemplo: a amplitude será três se um órgão tiver três órgãos subordinados; será quatro se esses subordinados forem quatro, e assim por diante.

Centralização, descentralização e delegação: esses três esquemas relacionam como a autoridade é distribuída ao longo da estrutura organizacional. A centralização consiste em concentrar a autoridade no topo da pirâmide organizacional (ou num departamento específico). Por oposição, a descentralização ocorre quando decisões podem ser tomadas por órgãos que fiquem mais distantes do centro de poder da estrutura. Essa autoridade para tomar decisões sem precisar recorrer a escalões mais altos da estrutura acontece quando esse poder de decidir é repassado (delegado) a um ou mais órgãos da estrutura.

O uso de **assessoria**, ou seja, de atividades auxiliares, rerepresentadas por órgãos que, embora não estejam na cadeia de comando (não são órgãos que tenham essa autoridade determinada pela linha de comando), ajudam os outros órgãos de linha com conselhos, estudos, pareceres etc., visando ao bom resultado de um departamento ou mesmo de toda a organização.

Poder e influência: influência é um fenômeno evidenciado pela mudança que pode provocar no comportamento de uma pessoa. O poder é a capacidade exercer a influência. Hampton (1992) relaciona cinco fontes de onde pode emanar o poder:

- **poder de recompensa:** baseia-se na esperança de que a obediência leva ao ganho de algo interessante;

- **poder coercitivo:** assenta-se na crença de que a desobediência pode levar a possíveis danos, caso aconteça;
- **poder legítimo:** é o poder reconhecido e aceito sem discussões para exercer a autoridade;
- **poder referente:** é o poder baseado numa imagem que alguém respeite por se identificar com ela ou por querer imitá-la;
- **poder técnico:** é o poder baseado no conhecimento, respeitado pela capacidade de resolver situações e suprir necessidades.

Talvez a questão central envolvida na montagem de uma estrutura seja mesmo a de "como distribuir o poder" entre as pessoas numa organização.

Com a tendência crescente de uso de estruturas mais horizontais, o poder, que historicamente sempre esteve no centro (no topo) da organização, tende a migrar para a periferia (isto é, descer para os níveis mais abaixo) dessa organização. Os mecanismos de coordenação devem propiciar esse processo.

Essa questão permeia decisões quanto à escolha de cargos mais abertos, de processos mais democráticos que suportarão a autonomia tanto das pessoas quanto dos grupos na organização.

Sem dúvida, esse tipo de mudança exige uma mudança cultural intensa e permite afirmar que estabelecer uma "estrutura ideal" é um problema.

4.3 Direção e controle

Direção e controle são duas funções que se complementam de tal forma que não há muito benefício em tratá-las de forma separada. Portanto, abordaremos ambas de maneira fluída e simultânea, de forma a melhor atingirmos o objetivo de transmitir suas noções básicas.

4.3.1 Direção

De acordo com Hampton (1992), direção é o processo pelo qual os gerentes procuram lidar com seus subordinados, liderando-os e comunicando-se com eles.

Segundo Stoner e Freeman (1985), nesse processo que eles chamam de liderança, "os administradores dirigem, influenciam e motivam os empregados a realizarem tarefas essenciais".

Para Griffin (2007) esse processo também é denominado liderança e, nele, os gerentes têm que "motivar membros da organização para trabalhar de acordo com os melhores interesses da empresa".

A direção, no nível estratégico, trata das diretrizes gerais e das políticas de pessoal; no nível médio, distribui e aplica os recursos para a ação empresarial e para a liderança; e, no nível básico, trabalha diretamente no contato com as equipes, exercendo a supervisão.

Vamos abordar aqui os três temas envolvidos nessa definição:

- Comunicação
- Liderança
- Motivação

Tais processos já foram tratados na teoria das relações humanas e mais bem explorados nas abordagens comportamental e sistêmica da administração.

Trata-se de assuntos que fazem da direção uma função diferente do planejamento, da organização e do controle.

Enquanto estas últimas são consideradas "impessoais", porque podem ser desenvolvidas "em gabinete", a direção é totalmente interpessoal. Para que ela exista e funcione, são necessárias pelo menos duas pessoas.

O que caracteriza essa ação são os processos de comunicação e de liderança.

De um lado, a comunicação é um processo que envolve, entre outros, dois elementos: o emissor e o receptor.

Trata-se de um processo de duas mãos, ou seja, a informação tem de ir e voltar, senão o processo não existe.

Por outro lado, a liderança só existe com o suporte do processo de comunicação: só existe líder porque existem liderados e porque existe uma comunicação entre eles.

Já a motivação, segundo alguns autores, embora possa ser afetada pela comunicação e pela liderança, depende de características intrínsecas a cada pessoa.

Comunicação

A comunicação é um processo de transmissão de informações entre duas ou mais pessoas, como mostra uma de nossas definições: "Administrar é fazer as coisas por meio das pessoas". Logo, alguém deve estar fazendo alguma coisa para atender a outrem.

Tudo o que uma pessoa ou equipe venha a fazer deve estar relacionado com uma meta departamental e um objetivo organizacional.

Sem informação, não existe trabalho nas organizações.

O intermediário entre aquilo que a organização quer realizar e o que as pessoas ou equipes vão desenvolver é o gerente. Ele tem vários papéis a cumprir quanto à comunicação nas organizações, de acordo com Mintzberg.

Hampton (1992) informa que todo cargo tem necessidades de informação que devem ser providas pelo gerente.

O gerente, exercendo as funções do por meio do PA, ciente do que é preciso ser feito pelas pessoas em sua organização, entra em contato para informá-las do que é necessário fazer. Esse processo – e comunicação, portanto – é vital para a realização do trabalho pelas pessoas e deve levar à produtividade organizacional.

A comunicação é o "gargalo" por onde passam obrigatoriamente todas as informações, ordens e os comandos organizacionais, assim como suas respostas.

Segundo Hampton (1992), para que cada empregado possa realizar adequadamente o seu trabalho, ele necessita de informações que lhe devem ser fornecidas por seu gerente e assim estruturadas:

- **informação técnica:** o que, como e quando fazer;
- **informação de coordenação:** quem trabalha com quem;
- **informação de motivação e de atitude:** estímulo.

Para que a comunicação flua pela organização, são montadas as redes ou sistemas de comunicação.

Hampton (1992) mostra que o grau de eficiência com que grupos resolvem um problema é influenciado pelo grau de perfeição com que o sistema de comunicação do grupo atende ou se enquadra nos requisitos impostos pelo problema.

Hampton (1992, p. 430) afirma que:

1. os aumentos de incerteza, complexidade e interdependência de tarefas estão ligados com o aumento de necessidades de compartilhar ou processar informações;
2. a maneira como as redes ou sistemas de comunicação estão estruturados faz a diferença em sua capacidade de compartilhar ou processar informações; e
3. quanto mais adaptado estiver o sistema de comunicação aos requisitos do processamento de informação, maiores serão as probabilidades de que a tarefa seja desempenhada com eficiência.

Esse autor ainda nos diz:

Os gerentes são os arquitetos das estruturas de comunicação da empresa.

Eles projetam e tornam a projetar aquelas estruturas, a fim de que as pessoas na empresa possam interagir e se comunicar, de forma necessária a realizar seu trabalho. Quanto mais a estrutura facilita o processamento de informações necessário, mais ela contribui para a eficiência (HAMPTON, 1992, p. 432).

Todo gerente tem uma rede de comunicação para que possa executar suas tarefas. Ela envolve comunicação para cima (com seus superiores), para baixo (com seus subordinados), para os lados (com os seus pares) e para fora da organização (com outras partes interessadas, tais como fornecedores, clientes e também com concorrentes). Nessa rede, o gerente trata com o fluxo de trabalho sob sua responsabilidade, monitorando, aconselhando e controlando.

A seguir, Mintzberg, *apud* Stoner e Freeman (1985, p. 388), reforça o importante papel da comunicação no desempenho das funções gerenciais:

Definição do papel da comunicação em três funções de administração, segundo Mintzberg:

1. Em seus papéis interpessoais, os administradores agem como figuras de proa e líderes de sua unidade organizacional, interagindo na organização com subordinados, clientes, fornecedores e pares. Mintzberg cita estudos indicando que os administradores gastam cerca de 45% de seu tempo de contato com pares, cerca de 45% com pessoas fora de sua unidade e apenas 10% com superiores.
2. Em seus papéis informacionais, os administradores buscam informações – com os pares, subordinados e outros contatos pessoais – sobre qualquer coisa que possa afetar seu trabalho e suas responsabilidades. Em troca, também disseminam informações importantes e interessantes.
3. Em seus papéis decisórios, os administradores implementam novos projetos, resolvem problemas e alocam recursos para os membros e departamentos de sua unidade. Algumas decisões dos administradores são tomadas privadamente, mas até mesmo estas se baseiam em informações que lhes foram comunicadas. Os administradores, por sua vez, têm de comunicar essas decisões a outras pessoas.

O processo da comunicação

Segundo Stoner e Freeman (1985, p. 389), a comunicação:

1. envolve pessoas, e compreender a comunicação, portanto, implica a tentativa de entender como as pessoas se relacionam umas com as outras;

2. envolve significados compartilhados, que sugere que, para se comunicar, as pessoas devem concordar quanto à definição dos termos que estão usando; e

3. é simbólica – gestos, sons, letras, números e palavras só podem representar ou sugerir as ideias que eles pretendem comunicar.

O processo de comunicação, como nós o conhecemos e como é utilizado hoje, deriva dos estudos de Shannon e Weaver, citados na Teoria de Sistemas.

Esses autores definiram um modelo matemático para a comunicação de mensagens, cujos elementos foram apresentados no tópico Tecnologia da Informação e Administração.

Retomemos esse modelo do processo de comunicação na visão de Stoner e Freeman (1985):

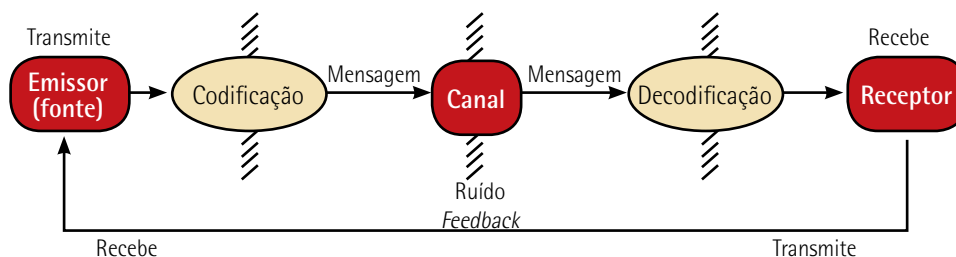


Figura 1 – Modelo de processo de comunicação

E envolve os seguintes componentes, segundo Hampton (1992):

- significado;
- codificação;
- mensagem;
- decodificação;
- compreensão;
- retroinformação.

O processo de comunicação é profundamente sensível a interferências (ou ruídos), que podem atrapalhar e até mesmo comprometer completamente a transmissão de mensagens.

Essas dificuldades são os obstáculos que se colocam durante a dinâmica desse processo, e são os seguintes:

- obstáculos na fonte;

- obstáculos à transmissão;
- obstáculos ao receptor.

Os obstáculos na fonte podem ser caracterizados por:

- **significados diversos:** quando cada participante do processo entende os códigos à sua maneira e não de maneira padronizada;
- **falta de clareza:** por exemplo, as palavras são combinadas de maneira que não conseguem deixar clara qual a mensagem que está sendo transmitida;
- **várias fontes concorrentes:** quando vários emissores atuam junto, o que poderá confundir o receptor quanto à mensagem que está recebendo;
- **mensagens não desejadas:** quando as palavras dizem uma coisa e o receptor percebe outra comunicação não verbal que o emissor está mandando por meio de seus gestos.

Obstáculos à transmissão ocorrem quando existem intermediários no processo da comunicação, quando os canais estão sobrecarregados, provocando confusões, ou quando existem prioridades em choque para levar as mensagens.

Obstáculos ao receptor estão relacionados com:

- **desatenção:** o receptor está "desligado";
- **avaliação prematura:** antes de receber a mensagem, o receptor julga o que ela vai trazer;
- **preparar a própria resposta em vez de ouvir:** é muito comum, quando estamos recebendo uma mensagem, dedicarmos nossa atenção para a resposta que vamos dar, deixando de lado o teor da mensagem que estamos recebendo;
- **má interpretação:** mesmo que a mensagem tenha sido recebida, nada garante que não seja interpretada de modo diferente do sentido que ela trouxe.

Vários são os problemas relacionados com esses obstáculos. A comunicação humana é um processo muito complexo, pois cada um de nós carrega em si um universo, e isso não torna nada fácil nosso contato com os outros.

De maneira simplificada, pode-se dizer que, quando o gerente for o emissor, ele precisa considerar que a diferença de posições entre ele e os subordinados tende a criar defesas nestes. Assim, é bom que o gerente, nas suas comunicações, procure não ser avaliativo nem controlador, que seja mais espontâneo e fale com empatia, que trate os subordinados com igualdade e não tenha a postura de obrigar os outros a aceitarem tudo o que diz. Lembrar, também, que uma das mais importantes habilidades gerenciais é o saber ouvir.

Do lado dos subordinados, devem procurar evitar prejulgamentos sobre o que ouvem e desenvolver a escuta com empatia.

Assim, todo administrador deve se preocupar muito com a sua comunicação: não seria exagero afirmar que seu sucesso está muito estritamente ligado à sua capacidade de comunicar-se.

4.3.2 Controle

É a quarta e última função estudada dentro do Processo Administrativo (PA). É a função do PA que fecha seu ciclo para verificar se aquilo que foi planejado, preparado e dirigido ocorreu de acordo com as expectativas.

De acordo com Griffin (2007, p. 471), o controle ajuda a empresa a:

- adaptar-se às mudanças ambientais;
- evitar repetição de erros;
- lidar com a complexidade empresarial;
- minimizar custos.

O processo de controle é composto por fases típicas. Alimenta-se inicialmente no processo de planejamento e, depois de cumprido o ciclo do PA, volta ao planejamento para certificação quanto aos objetivos pretendidos.

Os passos constituintes desse ciclo são:

1. estabelecimento dos padrões de controle;
2. mensuração do desempenho;
3. comparação do desempenho atual com o padrão;
4. ação corretiva.

Nesse ciclo, cada passo está interligado aos outros três, de forma que todos são inter-relacionados, interdependentes e interativos.

Assim como nas funções anteriores do PA, o controle também trabalha nos três níveis típicos da organização, pois tudo o que as funções anteriores fizeram nesses três níveis é passível de ser controlado:

- **no segmento estratégico:** é genérico, sintético e abrangente; cuida do longo prazo e trata da avaliação dos resultados globais da organização;

- **no nível tático:** cuida dos desempenhos departamentais, é menos genérico e mais detalhado, tratando com o médio prazo;
- **no nível operacional:** é detalhado, específico e analítico, tem a dimensão do curto prazo e trabalha com a avaliação de desempenho dos indivíduos.

A) Controle estratégico

Controle estratégico ou organizacional é sistema de cúpula que controla o desempenho (eficiência) e os resultados (eficácia) da empresa como um todo. Esse tipo de controle tem como fonte principal a realimentação que vem do ambiente externo e do nível intermediário (tático) da organização.

Os principais tipos de controle estratégico são:

- governança corporativa (conjunto de regras sobre como as empresas devem ser administradas e controladas);
- desempenho global da empresa;
- balanço contábil e relatórios financeiros;
- demonstrativo de lucros e perdas;
- análise de retorno do investimento (ROI);
- balanço social (ética e responsabilidade social);
- controle organizacional do ponto de vista humano;
- outras variáveis que afetem a organização de maneira global.

B) Controle tático

Os principais tipos de controle tático são:

- controle orçamentário;
- orçamento-programa;
- contabilidade de custos.

De acordo com Chiavenato (2006), para seu funcionamento, o processo de controle utiliza alguns padrões, relacionados a seguir:

Padrões de quantidade:

- volume de produção;
- níveis de estoque;
- número de horas trabalhadas;
- total de vendas.

Padrões de qualidade:

- controle de qualidade da matéria-prima;
- controle de qualidade de produto;
- especificações do produto;
- atendimento ao consumidor.

Padrões de tempo:

- tempo-padrão da produção;
- tempo médio de estocagem;
- ciclo operacional;
- tempo de atendimento ao cliente.

Padrões de custo:

- custo de produção;
- custo de estocagem;
- custo-padrão;
- custo de financiamento.

C) Controle operacional

É o controle realizado sobre a execução das tarefas e das operações desempenhadas pelo pessoal de linha de frente da empresa, ou seja, da execução propriamente dita daquilo que a organização tem que fazer no seu dia a dia.

Esse processo pode/deve ser exercido em três momentos típicos e sequentes das operações: antes, durante ou depois da execução destas:

- **antes das operações:** controles prévios com base nos objetivos ou padrões. Envolve os planos estratégicos, táticos e operacionais, planos de ação, orçamentos, descrições de cargos, objetivos de desempenho e planos de treinamento. São os pré-controles;
- **durante a operação:** controles no processo de trabalho, com os meios e o desempenho envolvidos. Consideram: observação, acompanhamento, inspeção e correção, revisão do progresso, reuniões, sistemas de dados e informações internas e programas de treinamento. Trata-se do controle simultâneo;
- **após a operação:** controles finais, envolvendo os fins desejados e os resultados obtidos. Relacionam: relatórios mensais, anuais, auditorias, pesquisas, revisão do desempenho e avaliação dos resultados de treinamento. É o controle por retroação.

O controle operacional é constituído por quatro fases cíclicas, a saber: estabelecimento de padrões, avaliação do desempenho, comparação do desempenho obtido com os padrões e ação corretiva, fechando o ciclo.

Voltando à visão geral do PA, o papel fundamental do controle é fornecer elementos para a melhoria constante desse processo, a partir das verificações que faz em todas as funções e em todos os níveis organizacionais. Essa ação corretiva é que garante o atingimento de vários objetivos, como o aprendizado organizacional e a busca da excelência (lembrar-se do ciclo PDCA).

4.4 Enquadramento de pessoal

De início, para contribuir com uma visão ampla do universo da administração ao leitor não profissional da área, precisamos salvaguardar algumas questões com relação a esse tema.

Este tópico foi adaptado integralmente da obra *Administração*, de Koontz, O'Donnell e Weihrich.

Esses autores são considerados neoclássicos, considerando o tratamento dos recursos humanos de uma organização suficientemente importantes que justificasse uma abordagem específica para o assunto, o que se revela bastante útil no dia a dia das organizações.

O tema, neste livro-texto, está sendo tratado de forma objetiva e concisa, de maneira a propiciar ao leitor uma visão bastante clara e objetiva do conteúdo geral que compõe a função, tendo em vista que muitos dos assuntos aqui tratados já foram discutidos em outras partes do material.

Salvaguardadas as questões, podemos dizer que essa função lida com a ocupação de papéis dentro de uma estrutura organizacional, de modo a assegurar que uma organização possa funcionar competentemente no presente e no futuro.

Envolve recrutamento, seleção, colocação, avaliação e desenvolvimento de pessoas para ocupação de papéis na estrutura organizacional e preocupa-se quase que exclusivamente com pessoas, introduzindo complexidades que não se prestam tão bem à eficácia da lógica, em que as incertezas na seleção de pessoas podem levar a um estado de frustração e impotência.

Ciclo de enquadramento de pessoal

Todo profissional que atua numa organização essencialmente burocrática possui um ciclo de vida que se compõe das seguintes etapas:

1. abertura de vaga e requisição;
2. recrutamento interno e externo;
3. triagem;
4. seleção;
5. contratação ou colocação;
6. socialização;
7. sistema de recompensa (salários e benefícios);
8. acompanhamento e avaliação;
9. desenvolvimento de pessoal;
10. promoção;
11. aposentadoria ou desligamento.

Seleção de administradores

Deve estar subordinada a:

1. plano de recursos humanos;
2. exigências de cargos e características individuais;
3. recrutamento nos ambientes externo e interno, dependendo da política de recursos humanos da empresa.

Exigências dos cargos

Conforme definições já discutidas na Função Organização do Processo Administrativo, os cargos a serem ocupados devem ter por base:

1. amplitude do cargo apropriada;
2. trabalho desafiador em tempo integral;
3. trabalho como reflexo das qualificações exigidas.

Habilidades administrativas

Todos os profissionais, ao longo de seus ciclos de vida na organização, utilizam e são avaliados por suas habilidades:

1. **técnica** – conhecimento e proficiência em atividades envolvendo métodos, processos e procedimentos;
2. **humana** – capacidade de trabalhar com pessoas, esforço de cooperação e trabalho de equipe, envolvendo a criação de ambiente no qual as pessoas se sintam seguras e livres para expressar suas opiniões;
3. **conceitual** – capacidade de ver a situação como um todo, reconhecer elementos significativos numa situação e compreender as relações entre eles;
4. **de projeto** – capacidade de reconhecer e identificar um problema e projetar e implantar uma solução adequada com base na realidade.

Utilização das habilidades X níveis hierárquicos

De acordo com a posição hierárquica do profissional na organização, as habilidades são utilizadas em diferentes proporções:

- **Alta administração (cargos de direção)**
 - muita habilidade conceitual e de projeto;
 - muita habilidade humana;
 - pouca habilidade técnica.
- **Média administração (cargos de gerência intermediária)**
 - doses equilibradas de habilidades conceituais/de projeto/técnicas;

- muita habilidade humana.

- **Baixa administração (cargos operacionais de execução)**

- pouca habilidade conceitual e de projeto;

- muita habilidade humana;

- muita habilidade técnica;

- nota-se que a habilidade humana é uma constante na vida profissional das empresas.

Características pessoais desejadas

No mundo das organizações e, principalmente, no mundo corporativo, os profissionais devem estar aptos a contribuir por meio das seguintes características pessoais:

1. desejo de administrar;

2. comunicação com empatia;

3. integridade e honestidade;

4. desempenho como administrador.

Ajustamento entre exigências e qualificações

Para atingir uma relação ótima entre as exigências da empresa e as qualificações do profissional, há cinco pontos que devem ser abordados:

1. no recrutamento;

2. intercâmbio de informações sobre os profissionais envolvidos;

3. seleção;

4. colocação;

5. promoção.

Técnicas de seleção

Sendo a seleção uma atividade essencial para a empresa e o profissional, atividades de “filtragem” devem ser desenvolvidas:

- entrevistas;
- testes:
 - **inteligência** – medir capacidade mental, memória, velocidade de raciocínio, percepção das relações em situações com problemas complexos;
 - **proficiência** – descobrir interesses, aptidões, habilidades e potencial na aquisição de habilidades;
 - **vocacional** – mostrar qual a ocupação mais apropriada para o candidato;
 - **personalidade** – revelar características pessoais e o modo pelo qual podem afetar outras pessoas, indicando o potencial de liderança.

Centros de avaliação

Orientação e socialização

Envolve a apresentação de novos empregados à organização, suas funções, tarefas e pessoas; geralmente são baseadas em um programa formal composto de:

1. história da empresa;
2. produtos e serviços;
3. políticas e práticas gerais;
4. organização (divisões, departamentos);
5. benefícios;
6. exigências de confidencialidade;
7. normas de segurança e outras normas.

Avaliação de administradores

A avaliação do profissional é a atividade que determinará se os padrões exigidos estão sendo satisfeitos. Deve-se essencialmente medir:

1. desempenho como administrador;
2. desempenho na consecução de objetivos.

Insucessos no desenvolvimento de administradores

Muitos dos fracassos no desenvolvimento de profissionais dentro das organizações têm como causa:

1. esforços de desenvolvimento que não apoiam os objetivos da organização;
2. ênfase em programas em vez de resultados;
3. desenvolvimento de uns poucos administradores selecionados.

Premissas de treinamento e desenvolvimento

Considera-se que, na prática de atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações, devemos ter por base as seguintes considerações:

1. a alta administração deve apoiar ativamente o programa;
2. o treinamento e o desenvolvimento devem envolver administradores de todos os níveis;
3. a aprendizagem é voluntária;
4. as necessidades de treinamento e desenvolvimento variam;
5. as necessidades de treinamento e desenvolvimento determinam métodos;
6. teoria e prática devem ser complementares.

Objetivos do desenvolvimento

As políticas de desenvolvimento de pessoal devem ter como objetivos:

1. aumento do conhecimento;
2. desenvolvimento de boas atitudes;
3. aquisição de habilidades;
4. melhoria do desempenho administrativo;
5. consecução dos objetivos da organização.

Desafio dos administradores

A função de enquadramento de pessoal assume tal importância, segundo os autores referenciados, que importantes considerações devem ser estabelecidas:

1. administração deve estar atrelada à realidade;
2. manutenção da flexibilidade em face às mudanças;
3. criar e manter ambiente equilibrado para que haja criatividade e conformidade;
4. incentivos necessários para que se tire proveito das motivações individuais;
5. lidar com a crescente sofisticação da administração, além de utilizá-la eficazmente;
6. tirar proveito do grande potencial oferecido por recursos;
7. assegurar a qualidade dos administradores;
8. aperfeiçoamento constante e proteção contra a obsolescência.

Desenvolvimento de administradores eficazes

Os profissionais estão expostos às seguintes condicionantes:

1. disposição constante para o aprendizado;
2. aceleração constante da evolução administrativa;
3. remuneração relativa aos resultados;
4. planejamento orientado à inovação;
5. adaptação à existência de informações;
6. pesquisa e desenvolvimento constantes.

Liderança intelectual

Administrar não é mais somente uma arte prática a exigir apenas inteligência e experiência. A necessidade de mais conhecimento organizado para o desenvolvimento da prática é exigência com grande cunho social. Como exemplo, é bastante realista esperar um aumento de 5% na produtividade de uma economia como fruto de um aperfeiçoamento da administração, o que representa aproximadamente 50 bilhões de dólares anuais no caso do Brasil, em 2012, com o PIB de 1 trilhão de dólares.

Isso significa que os elementos-chave em qualquer sociedade devem dar alta prioridade à área de pesquisa científica e ao desenvolvimento da administração.

4.4.1 Liderança

Algumas definições para liderança:

Processo interpessoal pelo qual os gerentes tentam influenciar os empregados a realizar objetivos de trabalho estabelecidos (HAMPTON, 1992, p. 386).

É o processo de influenciar e dirigir os comportamentos das pessoas em direção ao alcance de objetivos (CHIAVENATO, 2004, p. 366).

É o processo de direcionar o comportamento dos outros para realização de algum objetivo (CERTO, 2003, p. 315).

É o uso de influência sem imposições para moldar os objetivos do grupo ou da empresa, motivar o comportamento para realização desses objetivos e ajudar a definir a cultura do grupo ou da empresa (GRIFFIN, 2007, p. 370).

O processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo (STONER; FREEMAN, 1985, p. 344).

Stoner e Freeman (1985, p. 344) ainda apresentam duas outras definições que podem ajudar a entender a liderança:

- **poder:** a capacidade de exercer influência – isto é, de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos.
- **influência:** quaisquer ações ou exemplos de comportamento que causem uma mudança de atitude ou de comportamento em outra pessoa ou grupo.

Conforme assevera Hampton (1992), de todas as funções da administração, a liderança parece ser a mais estudada e talvez a menos compreendida: é complexa e é difícil obter unanimidade em sua definição.

Segundo Chiavenato (2004), vários foram os estudos que procuraram definir esse assunto e não conseguiram unanimidade.

As teorias seguiram três grandes orientações:

- **teoria de traços de personalidade:** procura mostrar as características marcantes da personalidade do líder, ou seja, o que o líder é;
- **teorias sobre estilos de liderança:** voltam-se para o modo como os líderes se comportam e para o estilo que manifestam, isto é, o que o líder faz;

- **teorias situacionais de liderança:** dedicam-se a estudar como adequar o comportamento dos líderes às circunstâncias da situação.

Teoria dos traços de personalidade

Abordagem voltada para o que o líder é. De acordo com Stoner e Freeman (1985, p. 345):

O primeiro esforço sistemático para compreender a liderança, realizado por psicólogos e outros pesquisadores, foi a tentativa de identificar as características, os traços pessoais dos líderes. A visão de que os líderes nascem feitos ainda é popular entre os leigos, mas não entre os pesquisadores profissionais. Depois de toda uma vida lendo romances populares e vendo filmes e novelas de televisão, talvez a maioria de nós acredite que existam indivíduos com uma predisposição à liderança – que são naturalmente mais corajosos, mais agressivos, mais decisivos e mais articulados que os outros.

Essa procura por características mensuráveis dos líderes teve duas abordagens principais:

- comparar as características dos que se revelaram como líderes com as de pessoas que não se revelaram líderes;
- comparar as características de líderes eficazes com as de líderes não eficazes.

Essa categorização não funcionou, pois inúmeras pessoas que apresentavam tais características levantadas não eram líderes, e também havia líderes que não apresentavam essas características.

Contaminada por preconceitos e outras dificuldades, essa variante de pesquisa não foi adiante.

Teorias sobre estilos de liderança

Estudos de 1939, de White e Lippit, já enunciavam a existência de três estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal (*laissez-faire*).

Conforme mostra Chiavenato (2004):

- no estilo autocrático, o foco está no líder, desconsiderando os subordinados;
- no estilo democrático, são considerados equilibradamente o líder e os subordinados;
- no estilo *laissez-faire*, o líder "desaparece", deixando toda a situação nas mãos dos subordinados.

As experiências demonstraram que tanto o estilo autocrático como o *laissez-faire* não trouxeram bons resultados, pois, entre outras coisas, provocam desmotivação dos subordinados.

O estilo democrático apresentou os melhores resultados tanto em termos de motivação quanto de eficiência e eficácia.

A abordagem sobre os estilos, então, é voltada para o que o líder faz. Nela, os pesquisadores deslocaram atenção dos indivíduos – líderes – para suas funções.

Para os estudiosos, as funções de liderança são as atividades desenvolvidas pelo líder para manter suas equipes, a fim de que possam atingir um desempenho eficaz.

Essa visão situacional envolve, segundo Chiavenato (2004), três forças condicionantes da liderança, a saber:

1. forças da situação: tudo o que se refere à organização, tal como valores, tradições, eficiência, problemas típicos da organização, tempo para solução etc.;

2. forças do gerente: valores, convicções e condições pessoais do gerente, confiança nos subordinados, inclinações sobre como liderar, nível de tolerância etc.;

3. forças dos subordinados: necessidades de autonomia, desejo de assumir responsabilidades, tolerância para incerteza, compreensão dos problemas, conhecimentos e experiências, desejo de participar nas decisões etc.

Motivação

A motivação humana no trabalho já era preocupação da TGA, desde a primeira das escolas, a administração científica, pois Taylor já trabalhava com os incentivos salariais, baseados no pressuposto do *Homo economicus*.

A posição da teoria das relações humanas embasava suas ações na suposição de que os incentivos sociais é que motivavam os funcionários. Em seguida, surgiu o modelo de recursos humanos, construído por Douglas McGregor em função da visão sobre a natureza das pessoas (Teorias X e Y).

Stoner e Freeman (1985) apresentam as teorias de conteúdo da motivação, que vieram em sequência e se concentraram nas necessidades internas que motivam o comportamento humano.

O modelo que explica o comportamento humano considera um ciclo, em que a necessidade (uma privação qualquer) leva a um impulso (motivador para satisfazer a necessidade) que gera as ações (comportamento direcionado para os objetivos pretendidos), que, por sua vez, levam à satisfação (redução do impulso e satisfação da necessidade original), que retorna, portanto, à necessidade, fechando o ciclo. É possível que ocorra a frustração, caso alguma barreira impeça a satisfação da necessidade manifestada.

Os nomes associados a essa abordagem são os de Maslow, Alderfer, Herzberg, Atkinson e McClelland.

Os modelos apresentados por esses autores são:

- hierarquia das necessidades – de Maslow;
- teoria ERC – de Alderfer;
- modelo de necessidade de realização – de Atkinson;
- teoria dos dois fatores de motivação – de Herzberg.

A hierarquia das necessidades

Maslow afirma que as pessoas são motivadas a satisfazer cinco tipos de necessidades, já mencionadas na abordagem comportamental:

- **fisiológicas**: alimento, repouso, abrigo, sexo;
- **segurança**: proteção contra o perigo, doença, incerteza, desemprego;
- **sociais**: relacionamento, amizade, aceitação, afeição, compreensão, consideração;
- **estima**: satisfação do ego, orgulho, *status* e prestígio, autorrespeito, reconhecimento, confiança, progresso, apreciação, admiração dos colegas;
- **autorrealização**: autodesenvolvimento, excelência pessoal, competência, *expertise*.

As necessidades básicas são as fisiológicas e de segurança e, independentemente de quem seja a pessoa, são elas as primeiras a se manifestar e exercer seu poder de motivar para que sejam satisfeitas.

Essas necessidades, sendo satisfeitas, perderiam seu poder de motivação, que agora seria exercido pelas necessidades do nível imediatamente superior, e assim por diante, até chegar às necessidades de autorrealização.

Teoria ERC

A teoria **ERC** (necessidades **E**xistenciais, de **R**elacionamento e de **C**rescimento), de Clayton Alderfer, é similar à de Maslow e diz que as pessoas lutam para satisfazer uma hierarquia de necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento. Se os esforços para alcançar um dos níveis de necessidades são frustrados, os indivíduos voltarão ao nível inferior.

A diferença básica entre os dois modelos é que, para Alderfer, a frustração de uma necessidade superior faria a pessoa voltar a uma mais baixa, mesmo que esta já tivesse sido satisfeita, enquanto Maslow acreditava que, uma vez satisfeita, uma necessidade perdia seu poder de voltar a motivar.

Modelo de necessidade de realização

O modelo de Atkinson relaciona comportamento e desempenho a três impulsos básicos: a necessidade de realização, de poder e de afiliação ou associação, sendo que o equilíbrio entre essas três necessidades varia de pessoa para pessoa. McClelland também explorou e desenvolveu esse modelo.

Teoria dos dois fatores de motivação

Essa teoria, proposta por Frederick Herzberg, diz que a insatisfação e a satisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos de fatores: os higiênicos e os motivacionais.

Esses dois fatores funcionam de forma diferente: a satisfação dos fatores higiênicos não provoca motivação, mas a sua não satisfação leva à desmotivação. Os fatores que poderiam levar à motivação no trabalho seriam os fatores motivacionais.

A abordagem da expectativa

Trata-se de um modelo de motivação especificando que o esforço para atingir um alto desempenho é resultante da percepção da possibilidade de que o alto desempenho pode ser alcançado e recompensado, se alcançado, e de que a recompensa valerá o esforço despendido.

Abordagem da equidade

Enfatiza o papel representado pela crença do indivíduo na equidade ou justiça das recompensas e punições, na determinação e sua satisfação.

Teoria do estabelecimento de objetivos

Concentra-se no processo de as pessoas estabelecerem os próprios objetivos.



Resumo

Administrar é uma atividade que pode ser definida de diferentes maneiras, e não é possível de ser realizada sem a aplicação dos conceitos de eficácia e de eficiência.

A administração recebeu influências históricas de várias fontes, desde o pensamento filosófico até as práticas de grandes empreendedores, e valeu-se de seis variáveis básicas (ênfases) sobre as quais construiu suas diferentes teorias.

A prática da administração ocorre no contexto das organizações, que para existirem e funcionarem apresentam níveis hierárquicos

e especializações funcionais. Nelas, os administradores necessitam desenvolver sua competência e três habilidades básicas para que possam realizar suas tarefas.

Assim, espera-se do administrador o desempenho de dez diferentes papéis classificados em três categorias, que ocorrem em qualquer organização. Além disso, o administrador, para fazer frente às exigências impostas pelos desafios internacionais, precisa atender às necessidades de visão, de ética, de diversidade cultural e de treinamento.

Por fim, o conceito de paradigmas (modelos ou padrões que explicam e justificam as ações humanas) está aqui relacionado com a administração pela maneira como as várias teorias administrativas elaboraram suas propostas.

De acordo com a classificação de Chiavenato (2004), as abordagens prescritivas e normativas abrangem as teorias que tiveram uma visão fechada da organização, estudando-a sem considerar seu ambiente externo.

Os estudos da administração, que se inauguram com o pioneirismo da abordagem clássica, já mostrada neste livro-texto como a junção das propostas da administração científica e da teoria clássica, enfatizaram, respectivamente, as variáveis tarefa e estrutura organizacional. Essas duas teorias tiveram uma visão formal da administração e uma visão da organização como sistema fechado. Compartilharam a ênfase na especialização, acreditaram no pressuposto do *Homo economicus* e buscaram a máxima eficiência organizacional.

A seguir, a abordagem humanista, por meio da escola das relações humanas, mostrou um foco radicalmente diferente: estudou as pessoas e sua organização informal, valorizou o conceito de *Homo social* e iniciou os estudos sobre comunicação, liderança e motivação, que acrescidos com a dinâmica de grupo deram outra interpretação ao ato de administrar.

Com a abordagem neoclássica, procurou-se, por meio de sua visão eclética, realizar uma fusão de todos os conceitos administrativos disponíveis, criando condições para o aprofundamento dos estudos sobre a estruturação organizacional e contribuindo com um novo modelo de gestão, a Administração por Objetivos (APO).

Na sequência, a teoria estruturalista, em sua vertente burocrática, materializou para a administração os conceitos sociológicos de Max Weber, nos quais a organização passa a ser vista por meio dos três tipos

de sociedade: a tradicional, a carismática e a burocrática. Uma visão mais moderna dessa teoria mostra que não existem presença ou ausência extremas de burocracia, mas sim um *continuum* no qual as organizações devem ser situadas.

Este segundo grupo de teorias classificadas por Chiavenato (2004) é o das abordagens explicativas e descritivas, que são as correntes de pensamento voltadas tanto para a visão interna da organização quanto para fora dela, ou seja, consideram a variável básica "ambiente" nas suas propostas.

Destas, a primeira é a Teoria Estruturalista, que renova a visão das organizações com base no conceito de estrutura e mostra uma forma totalmente diferente de entender a organização, relacionando-a com o ambiente externo, que é entendido, de forma ampla, como sociedade; propondo novos nomes para os níveis hierárquicos já conhecidos, que são: institucional, gerencial e técnico; introduzindo o conceito de crise dentro da organização pela admissão da existência de conflitos e de dilemas, apresentando, também, uma forma interessante de crítica por meio dos autores satíricos.

A abordagem comportamental é uma continuidade daquilo que foi proposto na evolução do pensamento administrativo pela Escola das Relações Humanas, ou seja, a valorização da variável "pessoas", integrando nessa retomada o foco para o ambiente. Essa abordagem retoma intensamente os estudos sobre motivação, liderança, sistemas administrativos e sobre a teoria da decisão, por meio de consagrados estudos, que muito contribuíram para a modernização das relações humanas nas organizações. Dá campo à teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO), que é uma espécie de "ponte" entre a Teoria Comportamental e a próxima, a Teoria de Sistemas. Essa abordagem entende que a mudança organizacional deve ser planejada, e a sua proposta é integrar a grande variedade de mudanças que estavam ocorrendo no mundo em sua época, procurando uma fusão dos estudos sobre comportamento humano com o das organizações. Introduz uma das imagens mais significativas para entender a organização, que é a do *iceberg* organizacional.

A abordagem sistêmica traz uma revolução na administração por meio de três princípios intelectuais: o expansionismo, o pensamento sintético e a teleologia, que vêm a substituir, respectivamente, o reducionismo, o pensamento analítico e o mecanicismo. Essa abordagem é composta por três vertentes: a Tecnologia da Informação e Administração, a Teoria Matemática da Administração e a Teoria de Sistemas.

A tecnologia da informação e administração tem como origem a cibernética (ciência da comunicação e do controle) e como foco principal a sinergia. Surgiu como uma ciência interdisciplinar para relacionar as ciências, preencher os espaços vazios não pesquisados por nenhuma delas e permitir que cada ciência utilizasse os conhecimentos das outras. Essa ciência oferece sistemas de organização e de processamento de informações e controles que auxiliam as demais ciências.

A Teoria Matemática, abordagem recente dentro da Teoria Geral da Administração (TGA), era conhecida, até há pouco tempo, apenas pela pesquisa operacional, mas evoluiu para se tornar um importante campo da Teoria Administrativa: a administração operacional. Sua principal área de atuação na administração é o processo decisório, principalmente com relação às decisões programáveis e quantitativas.

Os temas mais tratados por essa especialidade são: operações, serviços, qualidade, estratégia e tecnologia, abrangendo: processo decisório; modelos matemáticos em administração; pesquisa operacional (PO); teoria dos jogos; controle estatístico da qualidade; qualidade total e *Balanced Scorecard* (BSC). Como já se vê modernamente, é grande o potencial para os modelos matemáticos em administração. Uma grande contribuição da teoria matemática para a administração foi o modelo matemático conhecido pelo nome de "processo de comunicação".

A Teoria de Sistemas é uma decorrência da Teoria Geral de Sistemas (TGS), que influenciou o pensamento de todas as ciências e foi incorporada, sem exceção, por todas elas. Por sua visão de relacionamento obrigatório entre as partes, essa abordagem contrapõe-se à abordagem de sistema fechado.

Uma aplicação desses conceitos na teoria da administração é feita pelo modelo sociotécnico de Tavistock, que entende a organização como um conjunto de dois subsistemas: o técnico e o social, ao qual pode se somar um terceiro, o gerencial.

A última teoria, abordagem contingencial, baseou-se nas variáveis ambiente e tecnologia, relacionando-as com as demais: tarefas, pessoas e estrutura.

Essa nova proposta entende a empresa como um sistema orgânico (vivo) e valoriza a abordagem contingencial sobre a motivação e a liderança. Considera que as organizações, noutras abordagens da administração, funcionam como sistemas mecânicos e contrapõe a elas sua visão orgânica. Três tipos de tecnologia são apontados nessa teoria: a de produção unitária

ou oficina, a de produção em massa e a de processo ou de produção contínua. Essa variável tecnologia foi estudada e mostrou-se que causa influência no desenho da estrutura das organizações.

A teoria contingencial encontra-se no limite de um *continuum* que contrapõe as ênfases intraorganizacional e ambiental. Sendo notória a crescente importância que vem sendo dada ao ambiente, este é caracterizado com relação às organizações de duas maneiras: como ambiente geral e ambiente de tarefa. A Teoria Contingencial influenciou propostas também para os estudos motivacionais e de liderança. A abordagem contingencial é a teoria mais recente dentro da TGA e vai além da teoria de sistemas. A sua mensagem central é que nada é definitivo ou absoluto em administração, pois tudo depende de contingências.

Após essas escolas formais de pensamento, a teoria administrativa avizinha-se do século XXI imersa na chamada "quinta onda", também chamada de a Era da Informação por Schumpeter, sendo submetida a doze desafios importantes e que devem ser enfrentados por todas as organizações. Os esforços que apareceram como resposta a esses desafios, na forma de revisões de conceitos, junção de outros, criação de novas maneiras de trabalhar com todo o ferramental disponibilizado pelas teorias, até então não constituem propriamente novas teorias, mas aplicações, às vezes muito específicas, de conceitos já declarados. São contribuições que poderiam receber o nome de abordagens modernas, abordagens emergentes ou, simplesmente, outras abordagens. Foram relacionadas neste livro- texto as seguintes: Administração estratégica; Administração japonesa; melhoria contínua; qualidade total; Administração participativa; Equipes de alto desempenho; Gestão de projetos; Gestão do capital intelectual; Gestão pela integração total; Organização de aprendizagem; Reengenharia; Sistema *lean-sigma*; Sistema seis-sigma e o Sistema Toyota de administração.

O Processo Administrativo (PA) representa a essência do trabalho do administrador. Suas funções (ou processos) são **planejar, organizar, dirigir e controlar**, representadas pela sigla PODC. Também podem ser enunciados como substantivos, a saber: planejamento, organização, direção e controle. Esses processos atuam nos três níveis organizacionais: estratégico ou institucional; tático ou intermediário e operacional e, nas atividades diárias da organização, acontecem de tal modo interligadas e interdependentes que fica difícil para o administrador saber quando está tratando com uma ou com outra.

O papel do **planejamento** é determinar o que se quer para a organização no futuro (os objetivos e as metas) e como chegar até lá (os planos que serão executados para viabilizar isso), e envolve nesse processo a tomada de

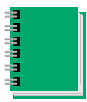
decisão. O planejamento é praticado nas organizações em três níveis típicos: planejamento estratégico, atribuição da alta gerência; planejamento tático, responsabilidade da gerência intermediária e planejamento operacional, função da gerência de linha. No planejamento, enfatiza-se o papel da tomada de decisão e o do estabelecimento das estratégias.

Para a tomada de decisão, a organização lança mão de algum modelo de processo decisório, podendo utilizar a tomada de decisão grupal; para a determinação de uma estratégia ideal, utiliza um algum tipo de ferramenta, como a matriz SWOT.

À função **organização** cabe a tarefa de "preparar a casa", para que essas determinações do planejamento tornem-se viáveis. A organização cuida de dividir o trabalho estabelecido pelo planejamento, por meio da criação de uma estrutura (com base nos vários tipos de departamentalização existentes). Também atua nos três níveis: estratégico, tático e operacional. Escolhe se será utilizado o trabalho de grupos e/ou de comissões, como forma de estabelecer a realização das tarefas organizacionais. Da mesma forma, estabelece os cargos, com base num modelo tradicional, humanista ou contingencial, que pode envolver seu enriquecimento. Promove a coordenação como um processo para garantir a unidade dos esforços de todos os envolvidos na organização, regulando o *continuum* que vai da centralização à descentralização, graduando a delegação, a autoridade e o poder em sua hierarquia.

A função **direção** focaliza seus esforços na liderança e na comunicação, sendo esta um processo vital para sua existência. Abrange toda a organização, em seus níveis estratégico, tático e operacional. A comunicação envolve os vários atores organizacionais, colocando a importância da atuação gerencial nesse processo, passível de muitos obstáculos. O estudo da liderança mostra que a atuação gerencial se desenvolveu de acordo com os vários modelos que surgiram, desde a postura centralizadora da abordagem clássica até a visão da abordagem contingencial, mostrando que o administrador pode se pautar pela situação para definir o estilo que deve utilizar. Também a motivação é trabalhada dentro da função direção, por meio da apresentação de vários modelos que evoluíram desde o pressuposto do *Homo economicus*, passando pelo modelo de necessidades e chegando até a visão de teorias mais recentes.

O processo de controle fecha o estudo do PA, mostrando que também abrange todos os níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional), e tem um papel regulador na medida em que realimenta o ciclo do PA, permitindo a proposição de medidas para melhorias do processo, por meio da observação de um ciclo próprio.



Exercícios

Questão 1. Leia o trecho:

[...] administrar consiste em tomar decisões relativas ao estabelecimento de objetivos estratégicos, táticos e operacionais, elaboração de estratégias de curto, médio e longo prazos e criação de sinergia entre as partes organizacionais, visando a atingir os objetivos organizacionais [...]

porque

Os gestores de primeira linha, denominados pelo termo inglês CEO (*Chief Executive Officer*), também podendo ser chamados presidente, vice-presidente, ao ocupar o cargo mais alto na pirâmide organizacional, são responsáveis pelo direcionamento estratégico global da organização e por seus recursos disponibilizados.

A respeito dessas duas afirmações, é *correto* afirmar que:

- A) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- B) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- C) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- D) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- E) As duas afirmações são falsas.

Resposta correta: alternativa C.

Análise das afirmativas

Verifica-se que a afirmativa "[...] administrar consiste em tomar decisões relativas ao estabelecimento de objetivos estratégicos, táticos e operacionais, elaboração de estratégias de curto, médio e longo prazos e criação de sinergia entre as partes organizacionais, visando a atingir os objetivos organizacionais [...]" é verdadeira, pois o administrador, no exercício da sua profissão – e em função dos diversos tipos de organização –, definirá as estratégias, elaborará pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos em que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de organização. Além desses procedimentos, realizará pesquisas, estudos, análises, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos de administração geral, como: administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeira, administração mercadológica, administração de produção e relações industriais, além de outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos, segundo a lei que instituiu a profissão.

Por sua vez, a afirmativa "Os gestores de primeira linha, aqueles denominados pelo termo inglês CEO (*Chief Executive Officer*), também podendo ser chamados presidente, vice-presidente, ao ocupar o cargo mais alto na pirâmide organizacional, são responsáveis pelo direcionamento estratégico global da organização e por seus recursos disponibilizados" é falsa.

Os gestores de primeira linha, segundo os estudos até aqui desenvolvidos, situam-se no plano base da pirâmide organizacional, o nível mais baixo de gerência. Geralmente são identificados como supervisores e gerenciam apenas trabalhadores operacionais, sendo os CEO, denominação dada aos altos executivos, que se apresentam como os altos gestores da organização. Assim, essa afirmativa é falsa.

Questão 2. (Adaptada do Enade 2009 – Administração). Cada uma das teorias administrativas surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época.

Sobre as Teorias da Administração, considere as afirmativas a seguir:

I. A Teoria Clássica, liderada por Henri Fayol, procurou utilizar métodos quantitativos na busca de soluções para problemas complexos.

II. Todas as teorias apresentadas consideraram a organização como um sistema fechado, sem necessidade de interação com o ambiente, o qual é estável e previsível, em que os métodos seriam imprescindíveis e suficientes para gerar eficiência e eficácia.

III. A Escola das Relações Humanas apresentou a existência da organização informal e das necessidades sociais das pessoas na organização.

IV. A Administração Científica de Taylor buscou aumentar a eficiência operacional das empresas por meio da ausência de desperdícios e da divisão do trabalho.

Estão *corretas* somente as afirmativas:

A) II e IV.

B) I, II e IV.

C) I, III e IV.

D) II, III e IV.

E) III e IV.

Resposta correta: alternativa C.

Análise das afirmativas

I. Afirmativa correta.

Justificativa: a utilização de métodos quantitativos é característica da Teoria Matemática da Administração. A Teoria Clássica apresentou soluções para os problemas pela maximização da eficiência, obtida pela divisão do trabalho, e a estruturação formal da organização como um todo.

II. Afirmativa incorreta.

Justificativa: a afirmativa expressa é contrária à visão da Teoria das Relações Humanas, que enfatiza a melhoria da eficiência do trabalho por meio da compreensão dos trabalhadores e não do trabalho. O mesmo não se pode afirmar da abordagem clássica, que engloba a Teoria Científica e a Teoria Clássica, estas sim voltadas para o método de organização e a para a forma de execução do trabalho.

III. Afirmativa correta.

Justificativa: a grande contribuição da Escola das Relações Humanas foi justamente a constatação da organização informal, manifesta pelas relações entre as pessoas e a criação do conceito do homem social em contraposição do homem econômico, que tem necessidades sociais.

IV. Afirmativa correta.

Justificativa: o objetivo primeiro de Taylor foi a busca da eficiência operacional por meio, entre outras ferramentas, da redução dos desperdícios e do estudo do trabalho a partir da divisão deste em tarefas intensamente estudadas.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.