Teoria Geral
da Administração

Um enfoque introdutório

Edmilson Azevedo Lima

Ideia | João Pessoa | 2016

Todos os direitos e responsabilidades reservados ao autor.

Revisão Ortográfica: ***Professora Marcia Candeia Rodrigues***
Revisão: ***Wanessa Medeiros Lima Vilar***
Projeto Gráfico: ***BemNaFita Propaganda***
Capa: ***Daniel Leite Costa***
Diagramação: ***Daniel Leite Costa***

L732t Lima, Edmilson Azevedo.
Teoria geral da Administração: um enfoque introdutório / Edmilson Azevedo Lima. - João Pessoa: Ideia, 2016.
257p.:il.

1. Administração de Empresas
CDU 658

EDITORA
(083) 3222-5986
ideiaeditora@uol.com.br

A Laodicéa, minha esposa, pela tolerância, cumplicidade e companheirismo, aos meus filhos Waléria, Walber, Wanessa e João Victor, filho do coração.

A meus genros e nora, Helder, Junior e Liliane e aos meus netos(as), Sophia, Bernardo, Gabriel, Mateus, Stella, Alice e Pedro.

AGRADECIMENTOS

Foram muitos os que, direta ou indiretamente contribuíram para tornar este sonho em realidade. Porém agradeço, em especial, ao meu genro, Urbano Junho, por permitir a utilização da sua agência de propaganda e publicidade "BemNaFita Propaganda" para a formatação deste trabalho.

A minha filha, Wanessa, pelo incentivo e acompanhamento da criação da capa a formatação e revisão deste trabalho.

Ao amigo e Irmão Assis Marques pelo incentivo e insistência para a sua publicação e aos meus ex-alunos da LUMEM - Faculdades que sempre me incentivaram a publicação destas páginas.

A Waléria, minha filha, e Helder, meu genro, por ter acompanhado a minha caminhada quando escrevia estas páginas.

SUMÁRIO

PREFÁCIO, 13
APRESENTAÇÃO, 17
CONSIDERAÇÕES INICIAIS, 21
INTRODUÇÃO, 23

PARTE 1
ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO, 25
ORIGENS E EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES, 28
UMA SINTESE DA ORIGEM E EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES:
ADMINISTRAÇÃO – CIÊNCIA, TÉCNICA E ARTE, 30
CIÊNCIA, 30
CIÊNCIA ADMINISTRATIVA (PODER), 31
TÉCNICA, 34
ARTE, 35
ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO, 38
ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, 38
TAYLOR E SUAS IDEIAS, 39
A CIÊNCIA ADMINISTRATIVA, 42
TEORIA CLÁSSICA, 48

PARTE 2
NOVOS ESTUDOS SOBRE TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO, 53
HARRIGTON EMERSON, 53
HENRY L. GANTT, 54
FRANK GILBRETH, 55
HENRI FORD, 56
LYNDALL F. URWICK, 58
LUTHER GULICK, 60

PARTE 3
TEORIA TRANSITIVA, 63
PRESENÇA DOS PSICÓLOGOS, 63
PRESENÇA DOS SOCIÓLOGOS, 65
O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO, 66
PRINCÍPIOS DA AÇÃO COOPERATIVA, 68
PRINCÍPIOS DA ACEITAÇÃO DA AUTORIDADE, 70
AS FUNÇÕES DO EXECUTIVO, 72
OLIVER SHELDON, 74

PARTE 4
O MOVIMENTO DE RELAÇÕES HUMANAS, 77
A PESQUISA DA HAWTHORNE, 78
CONCLUSÕES DA EXPERIÊNCIA DA HAWTHORNE, 82
DECORRÊNCIAS DAS RELAÇÕES HUMANAS, 85
MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO, 85

PARTE 5
TEORIA DE CAMPO, 87
HIERARQUIA DE NECESSIDADES, 88
NECESSIDADES BÁSICAS, 89
CICLO MOTIVACIONAL, 92

PARTE 6
LIDERANÇA, 95
ESTILOS DE LIDERANÇA, 98
TRAÇOS DE LIDERANÇA, 100

PARTE 7
COMUNICAÇÃO, 103
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO, 106

PARTE 8
ORGANIZAÇÃO INFORMAL, 109
DINÂMICA DE GRUPO, 113

PARTE 9
ABORDAGEM ESTRUTURALISTA, 117
AS ORGANIZAÇÕES, 123
TIPOLOGIA DE ETIZIONI, 125
TIPOLOGIA DE BLAU E SCOTT, 128
TIPOLOGIA DE UDY, 130
TIPOLOGIA TRIDIMENSIONAL, 131

PARTE 10
TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 135
INÍCIO DA TCA, 138
MOTIVAÇÃO HUMANA, 139
TEORIA DOS DOIS FATORES, 143
DINÂMICA DO COMPORTAMENTO HUMANO, 148

PARTE 11
AS VÁRIAS MANEIRAS DE ADMINISTRAÇÃO, 155
MCGREGOR E AS TEORIAS X E Y, 155
TEORIA X, 156
TEORIA Y, 158
TEORIA Z, 162

PARTE 12
SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE LIKERT, 169

PARTE 13
ADMINISTRAÇÃO: UM ENFOQUE SISTÊMICO, 175
O MODELO MATEMÁTICO DA ADMINISTRAÇÃO, 176
O PROCESSO DECISÓRIO, 178
DETERMINAÇÃO DO PROBLEMA, 179
IDENTIFICAÇÃO DE ALTERNATIVAS, 180
ANÁLISE DE RESULTADOS, 182
ESCOLHA DE ALTERNATIVAS, 182
TEORIA SISTÊMICA, 185

PARTE 14
TEORIA CONTIGENCIAL, 195

PARTE 15
FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR, 203
PLANEJAMENTO, 204
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 211
PLANEJAMENTO TÁTICO, 214
PLANEJAMENTO OPERACIONAL, 215
ORGANIZAÇÃO, 217
DEFINIÇÃO E CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO, 217
DESIGNAÇÃO DE PESSOAL, 222
DIREÇÃO, 222
A EMISSÃO DE ORDENS, 223
CONTROLE, 224

PARTE 16
GESTÃO ESTRATÉGICA, 227
ANÁLISE AMBIENTAL, 229
MUDANÇA ORGANIZACIONAL, 231
CULTURA ORGANIZACIONAL, 232
CLIMA ORGANIZACIONAL, 232
O QUE É MUDANÇA?, 233
O BRASIL E AS MUDANÇAS, 236
TOMADA DE DECISÃO, 237
PROCESSO DECISÓRIO, 239
AMBIENTE DE DECISÃO, 240

PARTE 17
REENGENHARIA, 243
QUALIDADE TOTAL, 245

PARTE 18
CIBERNÉTICA E AS NOVAS TENDÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO, 249

REFERÊNCIAS, 253

PREFÁCIO

Surpreende-me o convite para escrever o prefácio do livro do Professor Ms. Edmilson Azevedo Lima, em que aborda um tema que sempre o apaixonou "Teoria Geral da Administração" no qual ele trabalha um enfoque introdutório. Aceitei o convite como um desafio, haja vista nunca ter escrito um prefácio e, agora, me indago como fazê-lo.

Antes de tecer alguns comentários sobre os enfoques tratados na peça de arquitetura elaborada pelo dedicado autor, onde ele busca inspirações na doutrina espiritual e na simbologia litúrgica e esotérica-maçônica, quero tratar dos diálogos travados entre nós a respeito de publicar ou não a obra elaborada ao longo da experiência vivida e acumulada na labuta da academia que o credencia para tratar de enfoque extremamente importante para os dias atuais na elaboração de conceitos cada vez mais modernos e avançados, mas que, para se alcançar a aplicação desses novos avanços, temos que nos reportar a uma base anterior que dê sustentação às novas teorias e aos novos modelos de aplicação na condução das organizações cada vez mais competitivas e globalizadas.

Na atualidade, verifica-se uma certa dificuldade, principalmente por parte do público estudantil, na manifestação do interesse em procurar a leitura de livros, artigos científicos, publicações especializadas e outros meios de conhecimento da dinâmica das mutações ocorridas frequentemente nos modelos de administrar, seja o tempo, os interesses, as empresas, as pessoas e, por fim, de conhecer a influência e a força das manifestações doutrinárias e acadêmicas que a cada dia auxilia a condução de nossas vidas.

Pois bem, é assim que vejo a obra do Prof. Edmilson Lima, no qual adentrando ao conteúdo do livro, verifica-se uma leitura fácil e ordenada, ilustrada com reflexões valiosas na compreensão de sua mensagem doutrinária.

No início – Parte I, deparamo-nos com a origem da Administração, com enfoque na evolução das organizações ao pontuar a Ciência, a Técnica e a Arte, completando com a abordagem clássica e, invocando a genialidade e as ideias de Taylor através da administração científica e a visão holística estabelecida por Fayol. Em sequência, na Parte II, mergulhamos em novos estudos de teoria onde debate os conhecimentos de Herrigton Emerson, Henry L. Gantt, Frank Gilbreth, Henri Ford e outros.

Na Parte III, disfrutamos a oportunidade de apreciar a presença dos Psicólogos e dos Sociólogos nas organizações e as funções dos executivos (Oliver Sheldon). E, quando adentramos na Parte IV, temos a condição de verificarmos as movimentações das relações humanas, a pesquisa (Hawthorne) e as decorrências dessas relações, seguindo a ordenação elaborada, na Parte V, cuja a Teoria de Campo e a Hierarquia de Necessidades são observadas.

Continuadamente, nas partes VI, VII e VIII, vemos a Liderança, seus estilos e traços que não poderiam deixar de marcar presença

nessa obra, bem como a Comunicação e a Organização Informal (Dinâmica de Grupo), hoje, ferramentas essenciais no auxílio às tomadas de decisões.

Quando do compromisso assumido em trabalhar enfoques introdutórios da administração, não temos como desvincular as abordagens estruturalistas, tão bem trabalhadas nos conceitos de tipologia de Etizioni, de Blau e Scott, de Udy e a tipologia tridimensional, observadas na Parte IX.

No campo da teoria do comportamento da administração, veremos abordagem de seu início e navegaremos pela motivação humana e a dinâmica do seu comportamento. Em sequência, vamos conhecer os comentários em relação às teorias X e Y e, conhecer um pouco mais sobre a fundamentação da teoria Z, especificados na Parte X e XI.

Nas partes seguintes, o autor adentra nos sistemas de administração enfocando o Modelo Matemático, o Processo Decisório e a Teoria Sistêmica, mesclando com a Teoria Contingencial e, em seguida, apresenta o perfil funcional do administrador, suas responsabilidades e os campos onde deverá exercer sua liderança e atuação de forma competente, ética, compartilhada e sustentável, perante a sociedade, criando sempre um ambiente favorável aos negócios e as relações diversas inerentes aos objetivos traçados.

O campo das estratégias não poderia ficar ausente dessa obra, quando se enfoca a Cultura e o Clima organizacional, a Tomada de Decisão, a Reengenharia e a Qualidade Total, e fechando a obra com as tendências e a realidade da ferramenta cibernética revolucionária nas relações hoje praticadas, bem visualizadas nas Partes XII, XIII, XIV, XV, XVI, XVII e XVIII.

Acredito que nos dias atuais, em que impera a criatividade, a inovação, a sustentabilidade, enfim, o empreendedorismo,

o personagem que se candidate a estabelecer uma gestão de relação de negócio, arrisca-se se não levar em consideração as experiências vividas pelos geniais Henri Fayol e Frederick Wilslow Taylor, ora do operacional para o estratégico, ora do estratégico para o operacional, em outras palavras de baixo para cima ou de cima para baixo. Esse entendimento capacita o gestor a conhecer e ter a visão global da organização.

Não posso deixar de ressaltar a vasta bibliografia utilizada na realização dessa obra de administração: grandes estudiosos, autores, pensadores, críticos e, a obra maior, o livro da sabedoria "A Bíblia Sagrada". Parabéns ao Professor Ms. Edmilson Azevedo Lima pelo amor a Ciência da Administração e a valorização da profissão e de seus profissionais.

Francisco de Assis Marques

Administrador, CRA-PB nº. 2011, graduado pela UFPB - Universidade Federal da Paraíba, especialista em Gestão de Empresas e de Pessoas pela Universidade Potiguar. Titular da Cadeira 21 da Academia Paraibana da Ciência da Administração.

APRESENTAÇÃO

Honrado pelo convite para fazer a Apresentação do livro "TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: um enfoque introdutório" aceitei a incumbência por transitar nessa área da Administração e ter um longo convívio tanto com o autor o Professor EDMILSON AZEVEDO LIMA, como também na academia em disciplinas distintas.

O autor é paraibano nascido em Bananeiras, graduado em Administração e Mestre na área da administração, exerceu várias funções no Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Sua atuação marcante na universidade aconteceu em sala de aula, como professor titular da disciplina Teoria Geral da Administração, por três décadas e segundo o autor "as anotações relativas ao conteúdo programático foram tendo forma e conteúdo para que surgissem estas páginas como complementação e ajuda a um entendimento melhor dos livros básicos e complementares que constam do programa dos cursos de Contabilidade, Administração e Economia".

O livro ora lançado é estruturado em XVIII Partes, fazendo uma abordagem na linha do tempo da evolução da Teoria Geral da Administração.

A Parte I Origens da Administração, faz uma viagem no tempo iniciando com citações da Bíblia Sagrada, dos filósofos Sócrates e Platão até a Segunda Revolução Industrial ocorrida a partir do ano de 1860 até 1914, fazendo ainda uma Abordagem Clássica com a contribuição de Taylor.

Parte II Novos Estudos Sobre a Teoria da Administração, nesta parte, o autor faz citação de vários estúdiosos que colaboraram com a teoria administrativa dentre eles Henry L. Gant, Frank Gilbret, Henri Ford, Lyndall F. Urwick finalizando com Luther Gulick.

Parte III Teoria Transitiva, inicia com a citação de um dos autores transitivos Ordway Tead, estudioso da psicologia operária, passando por Miss Follett com seus quatro princípios de Organização. Sua ultima citação nesta parte foi a de Oliver Sheldon com suas ideias gravadas no livro "A filosofia de administração".

Parte IV Movimento de Relações Humanas, cita o cientista social australiano que migrou para os Estados Unidos, George Elton Mayo, sendo considerado o fundador do movimento das relações humanas. Ele como professor e diretor de pesquisas da Escola de Administração de Havard chefiou o projeto de pesquisa da fábrica Hawthorne, ocorrida entre os anos de 1927 a 1932.

Parte V Teoria de Campo e a Hierarquia de Necessidades inicia com a citação de Kurt Levin em seu estudo se referindo a importância do papel da motivação, com abrangência a situação inteira – campo – que cerca o comportamento e não apenas uma parte dela. Trata ainda da hierarquia de necessidades como enfoque de Abraham M. Maslow em sua abordagem multidimensional sobre a motivação.

Parte VI Liderança, inicia com um rápido comentário sobre o tema, para em seguida, abordar com mais profundidade os Estilos de Liderança na visão de White e Lippitt encerrando com os Traços de Liderança efetuando alguns comentários.

Parte VII Comunicação, versa sobre o contato direto e o

contato indireto ou interpessoal. Faz referência a Chiavenato quando trata de eficiência e eficácia num processo de comunicação.

Parte VIII da Organização Informal dá ênfase às características da organização informal, segundo Chiavenato a Dinâmica de Grupo vista pelo seu fundador, Kurt Levin. Citou ainda o conceito de dinâmica de grupo segundo Chiavenato.

Parte IX Abordagem Estruturalista é vista como uma tentativa de englobar aspectos importantes da abordagem clássica, com aspectos relevantes da Escola de Relações Humanas. Talcott Parsons classifica as organizações por níveis de poder, institucional, gerencial e técnico.

Parte X Teoria Comportamental da Administração da ênfase a "teoria comportamentalista", a partir da divulgação das ideias Chester Barnard, George Homans e Herbert Simon, entre outros estudiosos.

Parte XI As Várias Maneiras de Administração inicia com MCGREGOR e as teorias X e Y e a teoria Z deWilliam Ouchi, apresentando um conjunto de ideias, experiências e princípios extraídos do estilo de administração Japonesa.

Parte XII Sistema de Administração de Likert e Administração: um Enfoque Sistêmico inicia com citações de livros de Resis Likert, onde elaborou um modelo de administração que contém quatro modelos de sistemas administrativos.

Parte XIII Teoria Contingencial segundo o autor foi elaborada pelos administradores, consultores e pesquisadores que procuraram aplicar os conceitos das principais escolas do pensamento administrativo em situações concretas.

Parte XIV Funções do Administrador e abordada por Koontz & O"donnell afirma que a tarefa geral do administrador é criar dentro da empresa um ambiente que facilite a obtenção de seu objetivo.

Parte XV Gestão Estratégica e Mudança Organizacional o autor inicia com colocações sobre gestão, estratégia, estratégia

organizacional e administração estratégica. O autor cita seis características de DO segundo Warren Bennis, que facilitam a mudança.

Parte XVI Tomada de Decisão inicia mostrando o que o tomador de decisão deve buscar, utilizar e selecionar alternativas e que os principais elementos do processo decisório está no estado Natureza e o tomador de Decisão.

Parte XVII Reengenharia e a Qualidade Total e autor afirma que a Reengenharia se fundamenta em quatro palavras chaves; fundamental, radical, drástica e processos e que a Qualidade é um termo atualmente muito utilizado pelas empresas para qualificar os seus produtos ou serviços junto aos seus clientes.

Parte XVIII trata a Cibernética e as Novas Tendências da Administração versa sobre os efeitos da era da cibernética no contexto gerencial das organizações e as novas tendências da administração

A edição desta obra se marca pela praticidade que o autor transferiu para a mesma adquirida ao longo dos anos em sala de aula e faz dela uma especial referencia para todos aqueles que buscam conhecimento nesta área como aluno, pesquisador ou estudioso da Ciência da Administração.

Boa leitura!

Acad. Lúcio Mariano Albuquerque Melo

Presidente da Academia Paraibana de Ciência da Administração

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

> O sistema do futuro será o gerencialismo (managerialism) e a nova classe dirigente do mundo serão os administradores [...] A classe dos gerentes conduzirá a uma revolução Gerencial e, com ela, a uma sociedade dirigida por gerentes, isto é, por administradores profissionais.
>
> *Burnham*

Este é um trabalho simples e despretensioso. O seu surgimento aconteceu devido à necessidade de levar, aos alunos do curso de Contabilidade, Administração e Economia, um roteiro seguro e abrangente a respeito das teorias administrativas.

As anotações relativas ao conteúdo programático do curso assumiram forma para que surgissem estas páginas como complementação e ajuda a um entendimento melhor dos compêndios (livros) básicos e complementares que constam do programa dos cursos oferecidos pelas IES (Instituições de Ensino Superior.

Este caderno de anotações contemplou os primeiros

passos das teorias administrativas, relatando períodos e autores que colaboraram para a formação do atual modelo administrativo. No primeiro momento verificou-se a Administração Científica de Taylor e a Teoria Clássica de Fayol.

Anotações foram feitas a respeito das Teorias da Burocracia e das Relações Humanas incluindo a pesquisa da Hawthorne e suas consequências, das Teorias Transitivas bem como o aparecimento das Teorias Comportamentalista, proporcionando uma melhor compreensão do homem vivendo dentro de organizações.

A moderna Teoria Administrativa contempla um melhor conhecimento do homem vivendo dentro das organizações, assim, estudou-se, também, a formação gerencial no atual modelo administrativo, levando-se em conta uma visão mais aprimorada das funções administrativas, buscando examinar o processo decisório, o planejamento e a gestão estratégica.

Foi abordado o modelo japonês de organizar suas empresas, em um momento de grande crescimento econômico, enfocando principalmente, o fator humano dentro de um clima organizacional de crescimento industrial.

Outras teorias e modelos das organizações foram também examinados, como as Teorias da Contingência e a Administração por objetivo, além das novas tendências das Teorias Administrativas.

Em um mundo globalizado, que busca a todo instante melhorar o clima organizacional, não poderia deixar de lado as teorias que tratam da Reengenharia, pois ela proporciona ao administrador, repensar o modelo organizacional mais adequado para o tipo de organização que participa como gestor.

INTRODUÇÃO

Com o avanço das ciências sociais, no que diz respeito a melhor entendimento a respeito do homem, tem-se definido o homem como um ser social, pois ele é livre no que pensa, utiliza-se da razão para agir, quando não é atingido pelo emocional.

Kast e Rosenzwei (1976, p. 4) afirmam que o homem é um animal que organiza, pois como ser social o homem não vive sozinho, necessitando organizar as suas atividades e tarefas diárias, dividindo-as com seus pares para um melhor desempenho de sua execução.

O corpo do homem é efêmero (nasce e morre como todo ser vivo), assim como o dos demais animais, deles se diferencia, na afirmação de Kardec, porque a natureza proporcionou-lhe tudo aquilo que ele é obrigado a inventar com sua inteligência para a sua necessidade e conservação.

A sociedade moderna caracteriza-se pela predominância do esforço grupal organizado, pois não se pode conceber que a busca de vários objetivos seja esforço de um só indivíduo. Assim, verifica-se o homem preocupado em se organizar em grupos, para, cada vez mais consolidado, proporcione a sobrevivência e bem estar de todos. Como se pode observar, não existe organização

sem pessoas, como também, não pode existir, nos tempos de hoje, pessoas que não participem das organizações.

Para uma melhor compreensão a respeito das organizações, pode-se defini-las como sendo, segundo Cantanhede (1975, p. 38)

> a ciência do rendimento ou a ciência do preço de custo, que consiste em criar e dispor sistematicamente as diversas partes de um todo no exercício das respectivas funções, para alcançar, determinados objetivos com a máxima economia e maior eficiência.

Mattos (1975, p. 2) afirma existir "uma dificuldade básica na definição da organização, portanto, provém de ela significar coisas diversas para diferentes pessoas, não havendo concordância geral quanto ao seu sentido, limitantes, natureza, conteúdo, relações e classificação". Portanto, mais adiante, em um tópico específico a respeito das Organizações, tratar-se-á mais profundamente o assunto.

PARTE 1

ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO

É comum, nos compêndios que tratam das organizações, não existir preocupação, nem com a origem, nem com o progresso de seus conceitos. No entanto, é necessário tomar-se consciência que tudo à nossa volta teve um começo e uma evolução. As organizações, são compostas de pessoas que possuem inteligência e as utilizam com o intuito de promover o seu bem-estar. Assim, essas pessoas procuram promover mudanças no meio ambiente em que estão inseridas, efetuando inovações tanto no campo tecnológico, como no ambiente onde desempenham suas atividades.

A partir das organizações, o homem moderno sente a necessidade de dividir com outros as suas atividades, por entender que a união de esforços provoca uma maior produtividade e efetua a descentralização das atividades por ele exercidas. Encontra-se no Livro Êxodo, o primeiro sinal da divisão de trabalho. Aconselhado por Jetro, seu sogro, Moisés efetuou a primeira divisão de trabalho. Afirma Jetro a Moisés com relação ao julgamento do povo por ele:

> não estás a proceder bem. Acabarás, certamente, por ficar extenuado e levarás também ao esgotamento o povo que está contigo, porque a tarefa é demasiadamente pesada para ti e não podes suportá-la sozinho. Escuta-me, vou dar-te um conselho [...]. Escolhe, porém, entre todo o povo, homens idôneos tementes a Deus, homens íntegros, inimigos da avareza e coloca-os como chefes de milhares, chefes de centenas, chefes de cinqüenta e chefes de dez homens.

Verificou-se, portanto, que Moisés era o homem que chamava para si toda a decisão. Aqui se encontra, também, registro da concentração de atividades e ainda, aconselhado que foi Moisés a preocupar-se apenas com os assuntos que se referiam a Deus, quando afirma o seu sogro: sê o representante do povo junto a Deus.

Na antiguidade, muitos foram os filósofos que contribuíram para a evolução dos conceitos e a formação da Teoria Administrativa. Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.) afirma que a Administração é uma habilidade pessoal, separada do conhecimento técnico e da experiência. Platão (429 a.C. – 347 a.C.) nos chama a atenção, em sua obra 'A República', para a necessidade da democratização das atividades de gerência de governo, bem como da administração dos serviços públicos.

O Discípulo de Platão, Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.), deu início à filosofia, à cosmologia, à metafísica, à lógica e às ciências naturais, abrindo assim, as perspectivas do conhecimento humano. O conhecimento da matemática influenciou, poderosamente a Teoria Administrativa até meados do século XX, pois a matemática produziu a certeza, e isso deu sustentação ao Racionalismo e à Lógica que seriam os alicerces da cultura ocidental.

O filósofo e estadista inglês, Francis Bacon (1561 – 1616), considerado o fundador da lógica moderna, baseando-se no método

experimental e indutivo, propôs uma teoria do conhecimento científico, com base na observação e na experimentação. A filosofia traz, ainda, sua contribuição com o livro "O Discurso do Método", de René Descartes (1596 -1650), apresentando como a ciência pode melhor utilizar esse conhecimento no processo de desenvolvimento de si mesma.

Encontra-se também quem defendia um regime de governo denominado "Reinado ou Ditatorial" como é o caso de Thomas Hobbes (1588 – 1679), filósofo e político inglês, que defendia um governo absoluto. Karl Marx (1818 – 1883) e Friedrick Enggels (1820 – 1895) propõem a Teoria de Origem Econômica do Estado, que nada mais é que a dominação do homem pelo homem.

No Século XVII, por volta do ano de 1686, Isaac Newton, matemático e físico inglês, apresentou sua visão matemática da organização dos sistemas do mundo, introduziu a ideia de "Causa e Efeito" na análise científica. No século XVIII, Jean-Jacques Rousseau (1712 – 1778) desenvolveu a "Teoria do Contrato Social", proporcionando, assim, um melhor entendimento entre sócios, e o surgimento dos grandes conglomerados e das sociedades industriais organizadas.

A Teoria Administrativa teve, também, a influência da organização militar no que se refere à unidade de comando e da Igreja Católica no que diz respeito à estrutura de sua organização com uma hierarquia de autoridade, sistema bem definido de um estado maior e o sistema de coordenação funcional.

Com efeito, o desenvolvimento e a aplicabilidade destes conceitos tiveram grandes influências quando do surgimento da chamada primeira Revolução Industrial, ocorrida por volta de 1780, indo até o ano de 1860, aproximadamente, com o surgimento do Carvão e do Ferro. Com esta descoberta aconteceu, também, a mecanização da Indústria e da Agricultura, a aplicação da força

motriz à indústria, o desenvolvimento do sistema fabril, além do crescimento dos transportes e da comunicação.

A Segunda Revolução Industrial é tida como ocorrida a partir do ano de 1860 até 1914, quando começou a substituição do ferro pelo aço, e do vapor por eletricidade e pelos derivados do petróleo.

ORIGEM E EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

As teorias a respeito da Administração das Organizações tiveram um desenvolvimento muito lento até o século XIX. Verifica-se, que no decorrer da história da humanidade sempre existiu alguma forma rudimentar de administrar as organizações. Mas, foi a partir do século XX que se iniciou um processo de aceleração a respeito dos estudos das organizações.

Na antiguidade, filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles, tiveram grande influência nos conceitos de administração e filósofos modernos como Bacon e Descartes influenciaram muito na formação dos conceitos e estudos desenvolvidos a respeito das organizações.

A organização eclesiástica da Igreja Católica influenciou o pensamento administrativo e as formas de estruturação. A organização militar contribuiu com seus princípios, principalmente, a hierarquia e a unidade de comando, que foram incorporados à teoria administrativa.

Os economistas liberais, como Adam Smith, proporcionaram suporte para o aparecimento de vários princípios de administração, que foram, posteriormente, incorporados as teorias administrativas.

A revolução industrial criou os contextos industriais, tecnológicos, sociais, políticos e econômicos que permitiu e criou as condições para o surgimento das teorias administrativas pela influência dos pioneiros e dos empreendedores. O século XIX trouxe consigo o desenvolvimento industrial e com ela a separação entre propriedade e administração provocando assim o aparecimento do administrador profissional.

A administração empírica passou a ser pouco a pouco abandonada, pois a administração cientifica começava a impor os seus conceitos, tendo em vista uma maior divulgação de seus conceitos e a praticidade na execução destes conceitos no parque industrial da época.

Na atualidade, a administração constitui a principal chave para a solução dos graves problemas encontrados e que afligem as organizações do mundo moderno. Por isto é que Peter Ducker (2001, p.5) afirma não existir países subdesenvolvidos, mas sim paises que sabem administrar a tecnologia e os recursos disponíveis e paises que ainda não aprenderam a utilizar bem estes recursos e tecnologia, isto é, ainda não sabem manuseá-los.

UMA SINTESE DA ORIGEM E EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

ADMINISTRAÇÃO – CIÊNCIA, TÉCNICA E ARTE

CIÊNCIA

Muito se tem discutido a respeito de ser ou não ser a administração uma ciência, por isso, procurar-se-á primeiro saber o que é realmente ciência.

O termo ciência no dizer de Mattos (1975, p.109) é saber ou conhecimento. Procede de scientia = scire = saber... Contudo, este não é o único significado que os autores visualizam a ciência.

Segundo Aulete (1958, p. 958), ciência é um conjunto de conhecimentos que se possui sobre variados objetos. Todo estudo cientifico necessita de uma base metodológica que lhe proporcione um suporte seguro para suas afirmações ou leis científicas, pois a metodologia proporciona uma sustentação cientifica, rigor lógico e claro do objeto estudado. O estudo da Administração baseia-se na busca constante da verdade e não existe descoberta da verdade sem investigação. A ciência nada cria, nem coisas nem objetos. A ciência procura conhecer as coisas e os objetos, para explicá-los e predizer seu comportamento. Chiavenato diz que, "ciência significa conhecer, compreender e explicar a realidade".

Assim, pode-se verificar que a ciência parte em busca da verdade através da investigação e da compreensão, analisando e formulando hipóteses, elaborando teorias e leis. Para isso, aplica com rigor os métodos científicos colocados a sua disposição.

CIÊNCIA ADMINISTRATIVA (PODER)

A ciência administrativa é uma ciência social que se aplica à administração. O termo administração pode ter diversas concepções. Do ponto de vista etimológico, provém do latim 'ad-ministare' (servir para). 'Ministrare', ele próprio vem de 'ministris', que diz servir e é um genitivo da mesma natureza que 'minus'; Essa origem implica que a administração se acha sempre numa posição subordinada, que há sempre acima dela alguém a quem pertence o poder. Na língua corrente, administrar é reger os afazeres públicos e particulares; o sentido é, assim, muito mais amplo.

Enfim, a explicação jurídica chega a uma melhor compreensão do fenômeno administrativo e permite reencontrar sua significação inicial. O Direito Administrativo diz que a administração é o conjunto de meios humanos e material encarregado, sobre a autoridade de governantes, de assegurar a execução das leis e adaptar essas leis aos interesses particulares. Esta definição confirma a posição subordinada da administração, mas ela mostra, ao mesmo tempo, que essa detém prerrogativas de poder público, que lhe permite se impor aos particulares por projeção das prerrogativas pertencentes aos principais poderes do estado. Poder-se-ia dizer que é dentro desse contexto da separação dos poderes onde o executivo é subordinado ao legislativo. Não se pode, de qualquer maneira, confundir a administração com o Estado. As missões da administração não são jamais iniciais, mas sempre secundárias; elas consistem em executar as tarefas que os órgãos fundamentais do

Estado lhe confiam. A administração aparece sempre como o conjunto dos meios que permite executar as decisões do poder político.

Assim, essa subordinação da administração ao poder político não deixa de ser um pouco ambígua. É verdade, em primeiro lugar, que, em certas circunstâncias, os administradores são levados a tomar decisões que provêm de um poder político. Mas, se pode então responder que esses administradores agem como 'políticos' e que a administração ordinária lhe permanece subordinada. A isto cabe ainda acrescentar que essa situação é ruim do ponto de vista da ética administrativa e que a escolha fundamental pertence às autoridades políticas, que tomam a responsabilidade, mesmo se elas são inspiradas pelos órgãos administrativos. Mas é certo que aos níveis mais altos do Estado, a decisão resulta de uma espécie de acordo entre os ministros e os altos funcionários.

Para a ciência administrativa, a administração é uma base. A ciência administrativa deve levar ao estudo do fenômeno administrativo e ao estabelecimento de leis sociológicas relativas a esse fenômeno.

Como a ciência política, a ciência administrativa não é uma ciência normativa. Uma e outra são ciências sociais experimentais que formulam observações e, a partir delas, leis. A ciência administrativa leva a mostrar a administração como ela é. Por isso mesmo, ela visa também descobrir os "defeitos "dessa administração para "remedia-los". Mas, as soluções que ela descobre lhe escapam e as reformas que ela preconiza só podem ser realizadas pelo poder político.

O melhor exemplo que se pode dar das leis sociológicas que formula a ciência administrativa, é o da "Lei de Parkinson" que, segundo ela, toda instância administrativa tem tendência em viver por si mesma e para aumentar o volume das tarefas a realizar e dos agentes necessários para cumpri-los. Ela se decompõe em duas leis: a lei de multiplicação dos subordinados e a lei de multiplicação do trabalho.

1) Lei de multiplicação dos subordinados: uma autoridade administrativa investida de uma função tem tendência em considerar que ela só pode exercê-la com mais subordinados e isto se repercute para todos os escalões.
2) Lei de multiplicação do trabalho: isto implica que cem (100) funcionários serão levados a fazer o trabalho que dez (10) faziam antes e cada funcionário terá tendência em considerar que deve desenvolve, ele mesmo, o trabalho de seu serviço.

A 'Lei de Parkinson' não pode, necessariamente, ser sempre considerada do ponto de vista crítico. Além do fato de que a multiplicação dos subordinados e do trabalho pode corresponder a necessidades reais, pode-se também pensar que ela (a lei) desempenha um papel regulador sobre o mercado do trabalho, orientando os candidatos aos empregos para a administração nos períodos de recessão.

A ciência administrativa não é uma ciência gratuita; ela tem um alvo pragmático: chegar a um melhoramento do funcionamento interno da administração. Alvo pragmático que não têm as outras ciências sociais.

Ordway Tead (1966, p. 32) diz que existe um "fator comum presente às atividades de todas as organizações. [...] este fator comum é que pessoas estão estreitamente associadas sob uma direção para realizar certos propósitos estipulados". E acrescenta:

> A administração é o esforço compreensivo para dirigir, guiar, e integrar, esforços humanos associados focalizados na direção de certos fins ou alvos específicos. [...] a administração se concebe como as atividades necessárias daqueles indivíduos (executivos) dentro duma organização que estão encarregados de regular, fomentar e facilitar os esforços associados de um grupo de indivíduos reunidos para realizar certos objetivos definidos.

Portanto, é necessário que os executivos compreendam que eles não são a administração, e sim, o esforço e a colaboração de todos os indivíduos que compõem o grupo. O executivo é o gestor e/ou facilitador para a execução das atividades da organização com a finalidade de atingir os objetivos.

TÉCNICA

Em um sentido geral, pode-se afirmar que a técnica é o conhecimento sobre a execução de certas tarefas ou atividades. Aulete (1958, 4887), afirma que a técnica é a parte material de uma arte ou ciência.

Segundo Ellul (1966, p.32), a técnica constitui a totalidade dos métodos racionalmente alcançados e possuidores de eficiência absoluta (para determinado estágio de desenvolvimento) em todos os campos da atividade humana.

A técnica é a maneira de executar ou manipular os conhecimentos adquiridos pela ciência para uma dada realidade. Hermida (2001, p.7), nos informa que:

> a técnica não explica, mas apenas opera e transforma, cumprindo um papel de conexão entre a ciência e a operacionalização ou instrumentalização de todos os conhecimentos científicos. Encontro à ciência fornece o conhecimento e a explicação para a técnica, esta realimenta a ciência com informações que lhe permitem avaliar, confirmar ou modificar os conhecimentos cientificos.

Assim, logo se percebe que a técnica é a continuidade da ciência, é a executora de suas leis e hipóteses. As duas (ciência e técnica) se completam, se auxiliam, trocam informações e se

alimentam com elas; a ciência melhorando e aprimorando suas afirmações (hipóteses ou leis) e a técnica aprimorando a execução dessas mesmas leis ou hipóteses.

ARTE

Diz-se sempre que os dons que alguém possui para realizar alguma coisa com perfeição é uma arte. Nesse sentido, pode-se dizer que a arte não busca a compreensão da realidade de um objetivo, muito menos a explicação desta realidade.

Stoner (1985, p.17) chama a atenção quando afirma que Follet definiu a administração como uma arte, afirmando ainda que sua definição não é universalmente aceita. Admite ele, que a Administração, de um modo geral, envolve um certo grau de habilidade.

Aulete (1958, p. 499) nos informa que arte é um conjunto de preceitos e regras para fazer ou dizer qualquer coisa. A arte apresenta-se sempre de forma individual. Ela é pessoal e subjetiva e sempre revela o lado emocional da pessoa ou individuo que realiza.

Veja o que nos diz Chiavenato (2001, p.8), quando conceitua a arte:

> O objetivo da atitude do artista, muito embora ligado à realidade e efetuado também sobre objetivos, é essencial completamente diferente: realiza-se de forma individual, pessoal, subjetiva e vivencial para ser comunicada ou não a outros indivíduos, sem rigor nem imposições e com toda a captação vivencial, emocional e espiritual da realidade que o individuo sente, percebe e palpita.

Portanto, a partir destes conceitos, pode-se entender melhor o que realmente diferencia a ciência da técnica e da arte. Observa-se que a ciência investiga, cria leis e levanta hipóteses, enquanto a técnica procura aplicar e operacionalizar os conhecimentos adquiridos e conceituados pela ciência. A arte é a maneira de executar algo de determinado indivíduo, usando do seu emocional ou espiritual em sua realização.

Ao estudante de administração, que inicia a busca de um melhor entendimento a respeito das organizações, a partir de agora começa a compreender a necessidade de um maior aprofundamento, seja ele critico ou não, a respeito de suas técnicas. Mas, se se estuda as teorias administrativas, o que vem a ser realmente teoria? Apóia-se em alguns mestres para melhor entender-se o termo.

Quadro 01 – CTA (ciência – técnica – arte)

CIÊNCIA	• Investiga aplicando com rigor o método cientifico. • Procura o conhecimento e a compreensão do objeto investigado. • Elabora teorias, leis e hipóteses.
TÉCNICA	• Utiliza-se dos conhecimentos (teorias, leis e hipóteses), da ciência para operar e transformar uma realidade.
ARTE	• Capta e transforma uma realidade utilizando-se do emocional de forma subjetiva e individual.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2001)

O conteúdo das leis ou hipóteses formulados pela ciência são conhecidos como teoria. Essas teorias são os princípios gerais formulados para disciplinar e direcionar o caminho da verdade a

ser seguida. Caravantes (1998, p.23) nos chama a atenção quando afirma que:

> Algumas palavras que, quando usada, causam rejeição ou, no mínimo, uma reação de desconforto, especialmente entre alunos e praticantes de Administração. A teoria é uma delas. A razão é simples e até mesmo compreensível: os Administradores, afinal de contas, são homens e mulheres práticos, pragmáticos, voltados à ação.

Segundo Simon (1998, p.23), um dos nomes respeitados no campo das ciências sociais, a teoria é uma tentativa de associar e integrar os dados coletados, através da experimentação e observação, num sistema exploratório compreensível.

Costuma-se sempre dizer que os nossos conhecimentos práticos não se trocam por nenhuma teoria, pois elas, as teorias, não levam a caminho algum. Pugh (1998. P. 25) chama a atenção quando afirma que "teoria e prática são sempre inseparáveis e afirma mais que, quando alguém diz ser um homem prático, o que ele está mesmo querendo dizer é que ele está usando teorias obsoletas".

Portanto, ao administrador profissional cabe ficar atento ao que ocorre ou acontece ao seu redor, quer no campo do conhecimento científico, com relação aos novos conhecimentos e tecnologias, quer no comportamento do ambiente, micro e macro da economia, no qual sua organização está inserido, utilizando-se de instrumentos que lhes proporcione uma visão abrangente para a tomada de decisão.

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

A abordagem clássica da administração aconteceu em dois momentos, quase que simultâneos. Nos Estados Unidos, surgiu a Teoria de Taylor, que tinha uma grande preocupação com a eficiência no sistema produtivo industrial, onde deu ênfase sobre uma administração científica, que preocupava-se com a maneira do operário executar sua tarefa. Na França, Henri Fayol, também engenheiro, preocupou-se em estudar a indústria com observações voltadas para o estudo da estrutura organizacional.

ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

O que a teoria administrativa oferece, nos dias de hoje, são frutos de alguns movimentos desenvolvidos por pensadores, cientistas e executivos, que, com suas ideias emprestaram à administração um cunho científico. O primeiro destes movimentos se originou com os estudos de Frederick Winslow Taylor

O livro Princípios de Administração Científica, publicado em 1911, nos Estados Unidos, por Taylor, nos apresenta suas ideias, na época tidas como revolucionárias, a respeito de uma melhor

gestão das organizações, interessadas na eficiência do trabalho, principalmente nas indústrias.

TAYLOR E SUAS IDEIAS

Frederick Winslow Taylor foi o incentivador da eficiência industrial, tendo, com isso, contribuído de forma eficaz para o desenvolvimento industrial do século XX. Passou a ser chamado "pai da administração científica". Taylor nasceu no dia 20 do mês de março do ano de 1856 e começou a trabalhar, na qualidade de aprendiz, com 18 anos de idade em uma oficina mecânica.

Após um período longo de recessão nos EUA, Taylor já aos 22 anos de idade, iniciou seus trabalhos como mecânico. Pouco depois, tendo o contador da oficina sido afastado por desonestidade e furto, assumiu o cargo em caráter provisório e depois definitivo. Mesmo demonstrando eficiência no exercício da função de contador da oficina, passou pouco tempo, pois ficou demonstrado que ele apresentava melhor rendimento, na função de torneiro.

Por suas habilidades e conhecimentos na função de torneiro mecânico, lhe foi confiado o lugar de mestre. Nessa época, Taylor teve muitos conflitos com seus colegas, em virtude do controle que os operários exerciam sobre o sistema produtivo, isto é, na produtividade de cada operário.

Taylor iniciou os estudos sobre tempos e movimentos nas oficinas da Midvale Steel Company. Em 1881, iniciou o registro de suas cinquentas (50) invenções e só em 1903, publicou seu primeiro livro com o título "Administração de Oficinas" e o segundo, em 1906, "A Arte de Cortar Metais".

No seu primeiro livro, sobre Administração de Oficinas, considerado o primeiro período, Taylor, destaca o seguinte:

1) O objetivo da administração é pagar salários melhores e reduzir custos.

2) Para tal objetivo da administração deve aplicar métodos científicos e estabelecer processos padronizados adequados para que as normas possam ser cumpridas.

3) Os empregados devem ser selecionados e colocados em seus postos com condições de trabalho adequadas para que as normas possam ser cumpridas.

4) Os empregados devem ser treinados para aperfeiçoar suas aptidões e executar as tarefas, a fim de cumprir uma produção normal.

5) Deve haver uma atmosfera de cooperação entre a administração e trabalhador, para garantir um ambiente psicológico adequado.

O segundo período de Taylor ocorreu com a publicação do livro que o imortalizou, "Princípios de Administração Científica", ocorrida no ano de 1911. Taylor, sempre preocupado com a eficiência, demonstrava que o sucesso do indivíduo estava associado ao sucesso da organização.

Salientava, também, que existia vadiagem no trabalho e que esta era provocada pelos operários para reduzir a produção com a finalidade de manter o trabalho. Alegavam, os operários, que uma maior produção provocaria uma menor quantidade de emprego ofertada pela indústria. Taylor afirmava existir três causas determinantes para a "cera" no trabalho, a saber:

1. Engano (erro) – uma visão errônea do sistema de crescimento de mercado. Quanto maior a produção maior o desemprego;
2. Sistema defeituoso de administração – provocando uma maior proteção do emprego;
3. Métodos empíricos ineficientes – provocando um desperdiço de tempo por parte dos operários.

Taylor ainda chamava a atenção para o desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para execução de uma determinada tarefa, bem como, pela falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho. Para ele, as bases para a aplicação da administração científica são:

a) O estudo de tempos e movimentos e definição de padrões de produção;
b) Padronização de instruções e ferramentas;
c) A supervisão funcional;
d) Planejamento dos cargos e das tarefas;
e) Fichas contendo instruções de serviços;
f) Utilização da régua e de instrumentos para economizar tempo;
g) Pagamento com gratificação pela execução eficiente das tarefas;
h) Planejamento da rotina de trabalho;
i) Princípio de exceção.

Taylor, preocupado com a quantidade de papéis que o administrador recebia para examinar, criou o princípio de exceção. Ele chamava a atenção para que o chefe recebesse apenas relatórios condensados, resumidos e sempre comparativos, abrangendo todos os elementos constituintes da administração.

A CIÊNCIA ADMINISTRATIVA

Alguns autores, ainda hoje, se preocupam em demonstrar a fragilidade das teorias administrativas como ciência. Ao estudante de administração que iniciou examinando as primeiras folhas deste trabalho já entendeu o que é ciência e o que não poderá ser considerado um trabalho científico. Em todo o seu trabalho, Taylor chama a atenção para o abandono da improvisação e do trabalho empírico. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: à Ciência da administração.

Portanto, a administração científica é composta dos seguintes elementos:

Em lugar de empirismo, ciência;
Em vez de discórdia, harmonia;
Em substituição ao individualismo, cooperação;
Em lugar de produção reduzida, rendimento Máximo.

Quadro 02 – Administração antes e depois

ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	
ANTES	DEPOIS
EMPIRISMO	**CIÊNCIA**
DISCÓRDIA	**HARMONIA**
INDIVIDUALISMO	**COOPERAÇÃO**
PRODUÇÃO REDUZIDA	**RENDIMENTO MÁXIMO**

Taylor ainda inclui, em sua proposta, que a organização

deve prosperar trabalhando sempre para que o homem possa alcançar uma maior eficiência e prosperidade, conjuntamente com o patrão.

Chiavenato (2001, p.61-62) fazendo um estudo do trabalho de Taylor, salienta que a tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares por métodos científicos recebeu o nome de Organização Racional do Trabalho (ORT), a qual se baseia em:

1. ANÁLISE DE TRABALHO E ESTUDO DOS TEMPOS E MOVIMENTOS

O estudo dos tempos e movimentos era a base para a racionalização do trabalho. O trabalho era melhor executado, após a análise de seus movimentos e tempo de execução

2. ESTUDO DA FADIGA HUMANA

O estudo dos movimentos procurava compreendê-los, estudando-os e analisando-os para saber quais os mais necessários à execução de determinadas tarefas, e, a partir de seus resultados, recomendar a eliminação dos que não se faziam imprescindíveis. Portanto, o estudo da fadiga visou recomendar a eliminação de movimentos inúteis na execução de uma determinada tarefa, fazer com que os operários somente executassem movimentos úteis – do ponto de vista fisiológico – e promover movimentos apropriados e econômicos.

3. DIVISÃO DO TRABALHO

O homem, cuja especialidade sobre a administração científica é planejar, verifica, inevitavelmente, que o trabalho pode ser feito melhor e mais economicamente, mediante divisão do trabalho. Assim, cada operação mecânica, por exemplo, deve ser precedida de vários estudos preparatórios, realizados por outros homens.

4. CARGOS E TAREFAS

O primeiro a procurar definir e se preocupar com a definição dos cargos e tarefas foi Taylor, quando tratou da Administração Científica. Chiavenato (2001, p, 65) diz que:

> A tarefa constitui a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho em uma organização. Cargo é o conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva. O desenhar um cargo é especificar seu conteúdo (tarefas), os métodos de executar as tarefas e as relações com os demais cargos existentes. O desenho de cargos é a maneira pela qual um cargo é criado e projetado e combinado com outros cargos para a execução das tarefas.

Portanto, compreende-se por tarefa, a menor parte dentro da divisão do trabalho de uma organização e cargo o conjunto de tarefas executadas de maneira repetitiva

5. INCENTIVOS À PRODUÇÃO

A ideia de Taylor era de que os salários fixos (mensais, semanais ou diários), não proporcionavam nenhum incentivo à produção. Por isso, ele e seus seguidores desenvolveram métodos de incentivos e prêmios à produção. O pagamento por peças, por exemplo, proporcionava a cada trabalhador uma remuneração condizente com sua capacidade de produção. A ideia partia da premissa de que aquele operário que produzia mais, merecia ganhar mais, e o que produzia menos, ganhar menos. Além disso, baseando-se na padronização de tempo e a fixação de um tempo padrão para a execução de cada tarefa, isto é, tempo médio para a produção, foi instituído prêmios ou adicional no pagamento para o trabalhador que conseguisse ultrapassar a produção média e/ou tempo padrão.

6. CONCEITO DE HOMO ECONOMICUS

A Administração Científica de Taylor justifica seus conceitos baseando-os na figura do homo economicus, isto é, homem econômico que nos apresenta um trabalhador voltado pura e simplesmente para os incentivos de cunho eminentemente financeiro, como por exemplo: os salários, os prêmios, dentre outros, que representem o material, o econômico.

O homem trabalha com a finalidade de adquirir bens financeiros que lhes assegurem a subsistência. O medo de enfrentar a fome motiva o homem a exercer alguma atividade econômica. Então, o homem econômico é aquele preocupado em executar algum tipo de atividade que lhe possa proporcionar um bem estar exclusivamente financeiro.

Taylor proporcionava ao trabalhador, através de seus incentivos a uma maior produção, uma oportunidade de maiores salários, por meio da utilização do máximo rendimento que sua capacidade física pudesse lhe proporcionar.

Assim, observa-se que Taylor considerava o homem, que desenvolvia suas atividades como operário, um vadio, pois ele só se motivava e/ou se interessavam para a realização de uma dada tarefa por vantagens salariais. Vem daí o conceito de homem econômico.

7. CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO

Os estudos de Taylor e seus seguidores chegaram a seguinte conclusão: a eficiência não dependia somente de incentivos salariais e métodos de trabalhos, mas de outras condições, principalmente o ambiente em que se realizava as atividades. O ambiente do trabalho deve proporcionar um bem estar físico capaz de diminuir a fadiga dos trabalhadores, por meio de alguns instrumentos, tais como:

1) Melhoria da eficiência do trabalhador através da eliminação de ruídos que o perturbam;
2) Melhoria da ventilação e iluminação;
3) Utilização de instrumentos de trabalhos que facilitassem sua realização, por exemplo: utensílios que reduzissem a fadiga;
4) Melhoria do fluxo da produção através de um arranjo físico adequado para máquinas e equipamentos de trabalho;
5) Adequação dos instrumentos de trabalho com a intenção de minimizar o esforço físico do trabalhador.

Para a Administração Científica, já foi dito, sua preocupação maior é a busca constante da eficiência do trabalho. Assim, verifica-se que a eliminação de ruídos, a melhoria da iluminação da ventilação e de outros aspectos que pudessem proporcionar ao trabalhador um melhor conforto, não era a intenção primeira, mas, sim a eficiência na produção na indústria, pois não existia uma preocupação com a valorização humana e sim com a produção do homem.

8. PADRONIZAÇÃO

Quando se examina esse item, tratado pela Administração Científica, verifica-se que, a melhor explicação, traz o mestre Chiavenato (2001, p. 69-70)

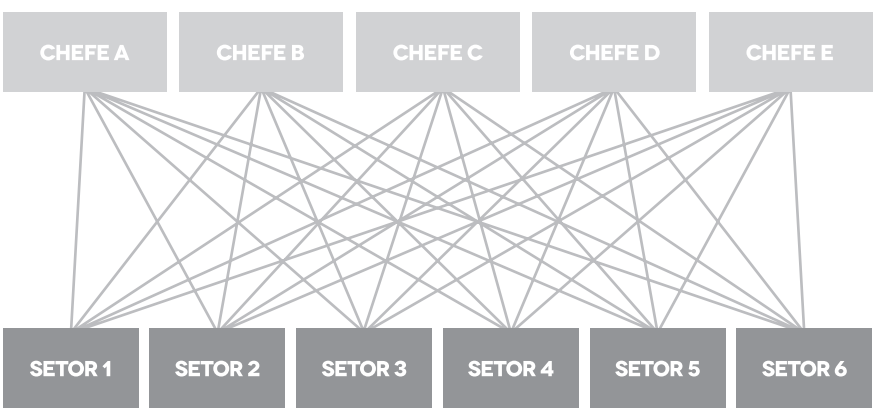
> A Organização Racional do Trabalho não se preocupou somente com a análise do trabalho, estudo dos tempos e movimentos, fadiga do operário, divisão do trabalho e especialização do operário e com planos de incentivos salariais. Foi mais além e passou a se preocupar com a padronização dos métodos e processos de trabalho, das máquinas e equipamentos, ferramentas de trabalho, matérias-primas e componentes, no intuito de reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo e, daí, eliminar o desperdício e aumentar a eficiência.

Assim, pode-se observar que a padronização passa a ser considerada, para a Administração Científica, um instrumento de melhoria da eficiência, pois, por intermédio da padronização de métodos e instrumentos, pode haver uma diminuição nos custos operacionais e era isso uma das grandes preocupações dos estudos de Taylor.

9. SUPERVISÃO FUNCIONAL

A especialização do operário estava ligada diretamente à especialização do seu chefe, isto é, do supervisor. Não existindo, nesse caso, uma centralização de autoridade. Os supervisores eram homens treinados para o exercício de uma determinada função, podendo, para tanto, ensinar o trabalhador a executar o trabalho quando necessário. Nesse estilo de autoridade, verifica-se que ela é relativa e parcial. Cada chefe ou supervisor dá ordens ao operário e/ou supervisiona unicamente aquilo que ele é especialista, isto é, que foi treinado para tal. Deve-se analisar o quadro três (3) para melhor se entender.

Quadro 03 – Organograma Funcional



Fonte: Adaptado de Fayol (1978)

Observar-se que antes do aparecimento da teoria de Taylor, os operários executavam todas as tarefas, por isso, eram considerados generalistas. Com o advento das novas ideias a respeito da produção, os operários passaram a executar apenas parte da tarefa, como se vê no quadro quatro (4):

Quadro 04 – Demonstrativo da teoria antes e depois de Taylor

ANTES	• Um operário executava toda a tarefa.	**GENERALIZAÇÃO**
DEPOIS	• Vários operários executavam partes da tarefa	**ESPECIALIZAÇÃO**

Fonte: Adaptado de Taylor (1976)

TEORIA CLÁSSICA

Fayol (1978) foi o primeiro que chamou atenção para a necessidade de se ensinar a administração. Como sua preocupação locava-se nas atividades dos chefes das indústrias em qualquer escalão da hierarquia administrativa, sua teoria foi considerada uma escola de chefes.

Ao prefaciar sua obra, Fayol (1978) diz que "Administração constitui um fator de grande importância na direção dos negócios: de todos os negócios, grandes ou pequenos, industriais, comerciais, políticos, religiosos ou de outra qualquer índole".

Para Fayol (1978), organizar é constituir o duplo organismo material e social da empresa e ainda acrescenta que administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Do ponto de vista da teoria clássica, prever é visualizar o futuro e traçar um plano

de ação; organizar é constituir o duplo organismo material e social da empresa; comandar é dirigir e orientar o pessoal; coordenar é ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos; e, controlar é verificar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. Para uma melhor visualização, examinar o quadro cinco (5).

Quadro 05 - POCCC

PARA FAYOL ADMINISTRAR É	
PREVER	• Visualizar o futuro e traçar o plano de ação
ORGANIZAR	• Constituir o duplo organismo material e social
COMANDAR	• Dirigir e orientar o pessoal
COORDENAR	• Ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
CONTROLAR	• Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Fonte: Adaptado de Fayol (1978)

Fayol elaborou, ainda, e definiu o que ele chamou de princípios gerais de administração. Segundo ele são quatorze (14), a saber:

1) Divisão do Trabalho – que tem por finalidade produzir mais e melhor com o mesmo esforço;

2) Autoridade e Responsabilidade – que consistem no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer;

3) Disciplina – consiste, essencialmente, na obediência, na assiduidade, na atividade, na presença e nos sinais exteriores de respeito demonstrado, segundo as convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes;

4) Unidade de Comando – um agente para executar um ato qualquer, deve receber ordens, apenas, de um só chefe;

5) Unidade de Direção – um só chefe e um só programa para a execução de um conjunto de operações que visam um mesmo objetivo;

6) Subordinação do Interesse particular ao Interesse Geral – o interesse da empresa sempre estará em primeiro lugar, em relação ao interesse de um de seus agentes;

7) Remuneração de Pessoal – é o prêmio pelo serviço prestado. Deve ser equitativo, tanto quanto possível. Deve satisfazer, ao mesmo tempo, ao pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado;

8) Centralização – a centralização é um fato de ordem natural, em todo organismo, animal ou social, as sensações convergem para o cérebro ou direção, e do cérebro ou direção partem as ordens que movimentam todas as partes do organismo;

9) Hierarquia – constitui a série dos chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores;

10) Ordem – deve existir um lugar para cada coisa, e cada coisa deve ter o seu lugar;

11) Equidade – é a combinação da benevolência com a justiça. Neste conceito, Fayol, não exclui a energia nem o rigor;

12) Estabilidade de Pessoal – aqui existe uma afirmação que a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização;

13) Iniciativa – o agente deve sempre ser estimulado a criar, tomar decisões, propor planos, mudanças no estilo de trabalho para proporcionar uma maior eficiência no trabalho executado;

14) União do Pessoal – deve existir espírito de equipe em todos os escalões para garantir a eficiência.

Na Teoria Clássica, Fayol ainda elaborou, para melhor compreensão da organização, seis (6) funções, que ele considerou como básicas:

a) Função Administrativa;
b) Função Técnica;
c) Função Comercial;
d) Função Financeira;
e) Função de Segurança;
f) Função Contábil.

Fayol, ao apresentar como funções básicas de uma organização, a administrativa, a técnica, a comercial, a financeira, a contábil e a de segurança, esclarece que existe outras funções em uma empresa, quer seja pública ou privada, dependendo do seu tamanho e de sua complexidade.

Quadro 06 – As Seis Funções Básicas

FUNÇÃO ADMINISTRATIVA	
• Está relacionada com a integração de cúpula das outras 5 (cinco) funções. A função administrativa coordena e sincroniza as demais funções da empresa, pairando acima delas.	
FUNÇÃO TÉCNICA	• Está relacionada com a produção de bens ou serviços da empresa.
FUNÇÃO COMERCIAL	• Esta função relaciona-se com a compra e vendas de bens e serviços.
FUNÇÃO FINANCEIRA	• Está se encontra relacionada com o giro do capital da empresa
FUNÇÃO DE SEGURANÇA	• Está relacionada com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.
FUNÇÃO CONTÁBIL	• Relacionada com controles, inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.

Fonte: Adaptado de Henri Fayol, (1978)

PARTE 2

NOVOS ESTUDOS SOBRE A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

Muitos estudiosos colaboraram com a teoria administrativa, melhorando os seus conceitos, bem como, acrescentando novos elementos necessários a uma melhor estruturação das organizações. Entre estes estão:

A) HARRIGTON EMERSON

A abordagem de Emerson acerca da Administração Científica diferia da de Taylor, no fato de não concentrar a atenção na medida do trabalho em nível de fábrica e nos incentivos financeiros, mas em olhar para a organização como um todo e desenvolver princípios gerais de eficiência, dos quais a definição de objetivos era mais importante.

Lodi (1976, p. 34-37), analisando as Teorias de Emerson, chama a atenção para a tese contida em seu livro "The Twelve principles of efficiency" publicada em 1912, dizendo:

> Emerson propôs doze princípios da eficiência: ideias ou metas claramente definidas, bom senso, competência, disciplina, justiça registros confiáveis imediatos e permanentes, programação e controle de produção, padrões e prazos, condições, operações e instruções padronizadas, incentivos financeiros de produção.

A manifestação de Emerson em prol da eficiência organizacional originou-se na tendência de algumas empresas concentrar nas atividades meio excessivo interesse em detrimento dos resultados a serem alcançados.

B) HENRY L. GANTT

Gantt trabalhou com Taylor e adotava o sistema de administração científica, desenvolvido até então. Quando começou a exercer sozinho o seu trabalho, verificou que algumas coisas deveriam ser modificadas, assim, sugiram alguns trabalhos que foram aplicados, entre eles "treinando operários nos hábitos da indústria e da cooperação".

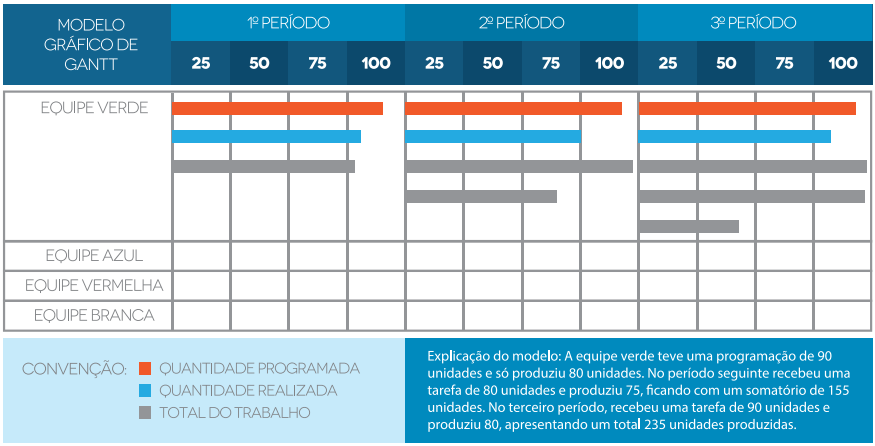
O trabalho que o imortalizou foi, sem dúvida, o gráfico que leva o seu nome, divulgado em 1917, Lodi (1976) afirma que:

> Tratava-se apenas de não planejar na base de quantidades mas na base de tempo. Apesar de muito simples, o gráfico apresentava as variáveis: tempo, fluxo e sequência de operações, produção final orçada, progresso de trabalho e ritmo de entrega.

Gantt, no ano de 1919, após a publicação e divulgação do seu livro "Organização para o trabalho", faleceu subitamente, deixando interrompidos vários planos que certamente contribuiriam e muito, com a evolução das teorias das organizações.

No gráfico de Gantt, cada tarefa é representada por uma linha, enquanto as colunas representam os dias, semanas, meses ou período de acordo com a duração do projeto. O tempo atribuído a uma tarefa se dá por uma barra horizontal cuja extremidade esquerda é posicionada sobre a data prevista da partida e a extremidade direita sobre a data projetada para o término da tarefa, que pode se ligar sequencialmente ou ser efetuada em paralelo.

Quadro 07 – Gráfico de Gantt



Fonte: Adaptado de Nogueira Farias (1976, p.139)

C) FRANK GILBRETH

Lillian Gilbreth esposa de Frank Gilbreth, foi quem divulgou as ideias dele, após sua morte, ocorrida, no ano de 1924. O livro de Lillian Gilbreth recebeu o título de "A procura da melhor maneira". Ela nos mostra que, desde cedo, Gilbreth se interessou em buscar uma melhor performance de custo para a construção civil, a qual se dedicou, ainda muito jovem, após a morte de seu pai.

Gilbreth estudou durante toda sua vida para encontrar uma melhor maneira de fazer o trabalho dentro da construção civil. Ele notou, logo cedo, que uma pessoa para a realização de um trabalho, utilizava mais de uma maneira para a sua conclusão e, ao mesmo tempo, realizava movimentos diferentes para o mesmo tipo de trabalho. Por isso, procurou estudar os tempos e movimentos para a realização de um determinado trabalho. Stoner (1985. p. 26) afirma que:

> Após um cuidadoso estudo dos diferentes estudos de movimentos envolvidos, Frank conseguiu desenvolver uma técnica que triplicou a quantidade de trabalho que um pedreiro podia fazer em um dia. Seu sucesso levou-o a trabalhar em estudo de movimentos e fadiga a vida toda.

Os Gilbreth elaboraram, ainda, um plano para elevar o moral dos operários, chamando-o de "plano de três posições". Este plano constituía em dizer ao operário: prepare-se para o trabalho imediatamente acima do que executa hoje e ao mesmo tempo treine o seu substituto. Tudo isso deveria ocorrer ao mesmo tempo, isto é, o operário executava, aprenderia, ensinaria e ficava no aguardo de novas oportunidades.

D) HENRI FORD

Poucos estudiosos se preocupam em adentrar mais especificamente nos estudos realizados por Henri Ford (1964. Procurar-se-á, neste espaço, traçar um perfil de sua obra, além de demonstrar a preocupação deste homem empreendedor, de negócios na indústria automotiva, para que fique registrado sua preocupação com a eficiência das organizações. Lobato (1964, p.7) diz que:

> o valor de Henry Ford não reside em ser o homem mais rico de todos os tempos; isso faria dele apenas um saco mais pesado que outros sacos cheios; seu valor reside em ser ele a mais lúcida e penetrante inteligência moderna a serviço da mais nobre das causas; a supressão da miséria humana [...] admite o homem como é, aceita o mundo como está, experimenta e deixa que os fatos tragam à tona a solução rigorosamente lógica, natural e humana. É o idealista orgânico. Suas ideias não vêm a priori, filhas da exaltação mental ou sentimental. [...] a indústria, não é como se pensava, um meio empírico de ganhar dinheiro; é o meio científico de transformar os bens naturais da terra em utilidades de proveito geral.

O próprio Ford (1964, p.11) afirma que não se pode transformar a indústria em um monte de metais e ferros, que homens operam e transformam estes materiais em produtos a serem ofertados no mercado. Ainda afirma mais, quando afirma:

> As expressões força motriz, aparelhamento mecânico e indústria sugerem a muita gente a ideia de um mundo frio e metálico, onde flores, árvores, pássaros e campos verdejantes desaparecem diante das grandes fábricas e tudo se transforma em máquinas e em homens. Não penso assim, acho que se não aperfeiçoarmos a máquina e suas aplicações, e se não nos tornarmos mais compreensivos da parte mecânica da vida, não poderemos gozar convenientemente das árvores, das flores e dos campos verdejantes.

Ford, ainda se considerava um homem cético, pois não se dava ao luxo de implementar qualquer ideia nova sem antes verificá-la, estudá-la e sentir a sua utilidade e eficiência no desempenho de sua indústria. Ele exigia provas da excelência das novas teorias. Acrescentava, ainda, que preferia ser um cético a respeito das novas ideias, isto é, cauteloso em aceitar a primeira ideia nova que surgisse sem a devida comprovação de sua eficiência e eficácia. Ford (1964 p.193) resume seu trabalho em quatro princípios que ele mesmo denominou de mandamentos, são eles:

> 1) Ausência de timidez quanto ao futuro e de veneração quanto ao passado. Quem teme o futuro, quem receia falhar, limita sua atividade. O insucesso é uma oportunidade para recomeçar de novo mais inteligentemente. Não há mal em um insucesso honesto; o mal reside no medo de falhar. O que se passou serve apenas como sugestão de novas sendas e novos meios de ir avante.

2) Despreocupar-se da competição. Quem pode fazer melhor uma coisa. Esse deve ser o único a fazê-la. É criminoso tentar arrancar um negócio das mãos de outrem – criminoso porque é, com fito de lucro, rebaixar a condição de um semelhante e querer dominar pela força, não pela inteligência.

3) Antepor o fito do serviço social ao lucro. Sem lucro, impossível a indústria. O lucro é justo. Empresas bem conduzidas não podem deixar de dar lucros, mas estes lucros devem vir como recompensa ao bom serviço social. Não podem ser o ponto de partida, devem ser o resultado do serviço.

4) Manufaturar não é produzir barato e vender caro. É comprar matéria-prima em boas condições e, com menor acréscimo de despesas possível, transformá-la em artigos de consumo, fazendo-os chegar ao consumidor. Jogo, especulações, espertezas não podem senão entravar a macha destas operações.

Verifica-se que Ford tinha uma grande preocupação em bem servir a sociedade e ao mesmo tempo contribuir para o crescimento da empresa, sem prejudicar as demais empresas, com a prática de uma concorrência desleal. Qualquer organização tem que ter objetivos socialmente desejáveis. Pois, quando isto não ocorre, poderá influir na confiança, tanto dos acionistas quanto dos consumidores e as consequências atingirão, sem dúvida, a lucratividade da empresa, trazer-lhe, ainda, consequências altamente desagradáveis.

E) LYNDALL F. URWICK

Urwick, coronel do exército inglês, professor de administração, trabalhou em indústria, foi diretor do Instituto Internacional de Administração, em Genebra, e presidente de uma empresa de

consultoria. Nos trabalhos que publicou, sua maior preocupação era difundir e comentar os trabalhos já divulgados, principalmente, os de Taylor e Fayol, entre outros estudiosos das organizações da época.

Para Urwick, são sete (7) os elementos de administração: investigação, previsão, planejamento, organização, coordenação, direção e controle. Ele não mais fez que efetuar o desdobramento do primeiro elemento (a previsão) das funções básicas elaboradas por Fayol, pois, sua grande preocupação era com a organização para que houvesse o desenvolvimento de uma administração eficiente.

Urwick ainda propõe quatro princípios que são: princípio de especialização, autoridade, amplitude e definição.

Quadro 07 – Os Quatros Princípios

PRINCÍPIOS	CONCEITOS
ESPECIALIZAÇÃO	• Cada pessoa deve preencher uma só função, o que determina uma divisão especializada do trabalho.
AUTORIDADE	• Tem que haver uma linha definida de autoridade, desde o topo da organização até a base.
AMPLITUDE	• Cada supervisor deve ter um número pré-determinado de subordinados. Este número varia segundo o nível a natureza e o grau de complexidade dos cargos.
DEFINIÇÃO	• Deve haver uma definição por escrito e comunicados a todos a respeito dos deveres, autoridade e responsabilidade de cada cargo.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2001)

Portanto, tanto os elementos como os princípios propostos por Urwick devem ser observados e seguidos por uma gestão que queira atingir resultados eficientes, levando-se sempre em consideração o tamanho e a complexidade da organização.

F) LUTHER GULICK

Os elementos da administração para Gulick apud Chiavenato (2001, p. 100-101) são: planning (planejamento), organizing (organização), staffing (assessoria), directing (direção), coordinating (coordenação), reporting (informação) e budgeting (orçamento). Para melhor memorizar a sequência destes elementos surgiu o acróstico POSDCORD.

Na tentativa de encontrar uma melhor caminha para a eficiência da administração nas organizações, os mais diversos autores procuraram uma forma de organizar suas ideias e transmiti-las. Verifica-se no quadro oito (8) como Gulick conceituava cada elemento.

Verificou-se no decorrer das informações passadas até aqui que a Teoria Clássica, por seus seguidores, tem enfatizado a Organização Linear e de Staff que constitui um tipo simples de organização.

A base da organização Linear está nos princípios da unidade de comando ou supervisão única; unidade de direção; centralização de autoridade e cadeia escalar. Para os autores clássicos, existem dois (2) tipos de autoridades: a autoridade de linha e à autoridade de staff.

A autoridade de linha é a forma de autoridade em que os gerentes têm o poder formal de dirigir e controlar os subordinados imediatos.

Quadro 08 - O POSDCORD

PRINCÍPIOS	CONCEITOS
PLANEJAMENTO	• Traçar os objetivos da organização e traçar linhas gerais dos que deve ser executado e os métodos para atingir estes objetivos.
ORGANIZAÇÃO	• É o estabelecimento da estrutura formal de autoridade com definição, integração e coordenação entre as diversas atividades e indivíduos para atingir o objetivo traçado.
ASSESSORIA	• É a função de treinar o pessoal e de aconselhamento.
DIREÇÃO	• É a função de tomar decisões, emitir ordens e instruções gerais e específicas, e deve também funcionar como líder da organização.
COORDENAÇÃO	• É a função que interrelaciona as várias partes integrantes de uma organização.
INFORMAÇÃO	• É a função que registra e informa os agentes da organização do que se faz necessário para melhor desempenho das atividades de cada um destes agentes.
ORÇAMENTO	• É o plano que prevê as receitas e as despesas, os registros contábeis e o controle financeiro da organização.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2001)

A autoridade de staff é a forma de autoridade atribuída aos especialistas (assessores) em suas áreas de atuação e de prestação de serviço. Eles possuem o direito de aconselhar, opinar, recomendar e orientar, mas não podem ditar ordens nem decidir sobre qualquer coisa dentro das organizações. A tarefa de emitir ordens e decidir, como já foi verificado, cabe à autoridade de linha.

PARTE 3

TEORIA TRANSITIVA

PRESENÇA DOS PSICOLÓGOS

A Teoria Administrativa começou a ser revisada e recebeu algumas propostas de reformulação, mesmo antes do advento das Relações Humanas. Alguns autores, que defendiam o emprego das Teorias Clássicas, efetuaram críticas e propuseram reformulações na sua base teórica.

Chiavenato (2001, p.117) lembra que o aparecimento desses autores teve sua origem nas críticas e na abordagem formal e mecanicista da Teoria Clássica, que era eminentemente autocrática e rígida.

Ordway Tead apud Lodi (1976, p. 56), considerado um dos autores transitivos, foi um dos estudiosos da psicologia do operário. Um dos seus objetivos era chamar a atenção para a psicologia na Indústria ao afirmar que o sucesso da Organização dependia da aceitação dos objetivos por parte dos empregados.

Lodi (1976, p. 57), afirma que:

> Tead recusa a administração paternalista e sugere que o desempenho final da empresa decorre de uma aceitação dos objetivos que é conseguida mediante o processo de influenciação e mediante negociações da administração com

> os empregados [...] sugere que alguns objetivos têm mais apelo do que outros sobre os empregados e que um certo conjunto pode se tornar mais aceitável se for compreendido, isto é, bem explicado.

Tead era muito mais um divulgador das Teorias Administrativas, que propriamente um cientista em virtude de não se preocupar com a explicação dos fenômenos. Ele prescreve receitas sem nenhuma preocupação crítica e ainda idealiza um comportamento empresarial sem ao menos procurar fazer um exame mais apurado da sua proposição.

A sua preocupação com o comportamento humano dentro das organizações é o que lhe diferencia de outros autores quando trata da gerência administrativa e chama a atenção para a necessidade do chefe exercer liderança sobre seus subordinados.

Os conceitos de psicologia aplicada à administração foram, tempos depois, ampliados por Miss Follett, que era considerada uma mulher além de seu tempo em virtude da originalidade de sua concepção a respeito dos indivíduos dentro das organizações. Miss Follett, como era conhecida, segundo Lodi (1976, p. 80-81)

> Estava convencida que não tinha havido até então suficiente esforço para introduzir a psicologia na administração, como instrumento para explicar o comportamento humano e para obter melhor performance. As duas questões básicas eram: O que se pretende que as pessoas façam? Como controlar e orientar cientificamente a conduta humana no trabalho?

Ela foi a primeira a analisar a motivação humana partindo dos valores individuais e sociais. Afirmava que o papel da psicologia administrativa devia ser o de procurar reconciliar os indivíduos com as organizações. Com esse pensamento, dizia que a administração precisava compreender as pessoas, grupos e a comunidade empresarial.

Quatros foram os princípios de organização elaborados por Miss Follett: 1) contato direto, 2) planejamento, 3) relações recíprocas e 4) processo contínuo de coordenação. O aspecto original de suas ideias foi a "Lei da Situação". Para ela, a situação concreta é quem guia as ordens a serem dadas e a atenção que os agentes darão a essas ordens.

Segunda a Lei da Situação, um agente não deve dar ordens a outro agente, mas ambos os agentes devem concordar em receber ordens da situação. Essa ideia de Miss Follet modifica o conceito de liderança. Apresenta um líder consciente da situação do grupo do qual faz parte e preocupado em atingir os objetivos, obtendo uma melhor contribuição de cada um dos seus liderados. Aconselha, ainda, que, para o líder, os resultados desejados, necessários se fazem à coesão do grupo. O verdadeiro líder não deve apresentar o seu poder pessoal.

> Para Miss Follett autoridade e a responsabilidade derivam da função e pouco tem a ver com a hierarquia da posição. O que vale é a função ou a realização objetiva e não as vontades pessoais do administrador. A autoridade deve acompanhar o conhecimento e a experiência. A autoridade é sempre nova, é um momento da experiência entrelaçada (Chiavrnato, 2000, v. II, p. 123)

PRESENÇA DOS SOCIÓLOGOS

O primeiro executivo que se propôs a realizar um trabalho a respeito da teoria da cooperação na organização formal foi o americano chamado Chestes Barnard, antecipando-se às teorias behavioristas. O seu livro as "Funções do Executivo" foi publicado em 1938.

Andrews quando elaborou a introdução do livro de Barnard, afirmou que:

> não é fácil distinguir entre os conceitos que ele criou ou aqueles que ele remodelou, desenvolveu e ampliou, em sua ambição de construir uma teoria completa. Ele apreendeu o conceito da organização como um sistema social, elaborou-o com originais definições da organização formal e informal, completou a mal conhecida, mas vital, diferença entre efetividade e eficiência, incorporou a motivação não-economica à teoria dos incentivos e desenvolveu o controvertido conceito de autoridade. (Andrews apud Barnard, 1971, p. 16)

Verificar-se-á, a partir de agora, os principais conceitos de Barnard:

1) O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO

Os seres humanos não são entidades isoladas e não possuem condições emocionais de equilíbrio para assim viverem. O homem necessita de uma força interior que lhe proporcione as condições que o leve ao equilíbrio toda vez que necessite participar de um processo de mudança dentro ou fora das organizações. Os agentes de mudanças, sempre presente nas organizações, influenciam o comportamento dos indivíduos.

As relações sociais, tão necessárias aos indivíduos, são uma das preocupações de Barnard. Para ele, cada pessoa possuía uma característica própria:

> 1) Atividades ou Comportamentos: as atividades dos indivíduos são desenvolvidas e espelhadas em seu comportamento.
> 2) Fatores Psicológicos: significa a combinação ou resultados dos fatores físicos, biológicos e sociais que determinaram tanto o passado, quanto estão influenciando o presente.
> 3) O poder de escolha e a capacidade de determinação: o poder de escolha do indivíduo é limitado; esse poder é necessário para preservar e manter o sentido de integridade pessoal do indivíduo.

4) Objetivos ou Propósitos: tanto as organizações, quanto os indivíduos, possuem propósitos e/ou objetivos a serem atingidos. Estes são frutos da escolha entre as diversas alternativas que lhes são apresentadas.

Todos os indivíduos possuem limitações pessoais, essas são impostas conjuntamente por fatores físicos, biológicos e psicossociais. Contudo, observa-se que o indivíduo necessita da cooperação de outro indivíduo, unindo os esforços para a consecução de determinado objetivo. Portanto, verifica-se, também, que um processo de escolha deve ser compartilhado, discutido e acrescido de sugestões de outros indivíduos para que, melhor estudado, a escolha recaia sobre a alternativa mais eficaz. Quanto maior a complexidade do processo de escolha, maior a necessidade de cooperação entre os participantes da organização.

Desse modo, verifica-se que a cooperação entre indivíduos surge da necessidade de cooperação em virtude da sobrecarga individual na execução de uma determinada tarefa. A necessidade de cooperação leva os indivíduos a se organizarem em grupos sociais. Estes grupos sociais, segundo Barnard, somente existem quando três aspectos fundamentais se reúnem:

a) Quando existir interação entre indivíduos;
b) Quando existir disposição e desejo de cooperar;
c) Quando os indivíduos têm objetivos comuns.

Portanto, dentro do conceito examinado verifica-se que o grupo é mais que a soma das interações entre os indivíduos que o constituem. É o sistema social que interage como um todo, afetando, favoravelmente, os indivíduos em sua ação. Isso ocorre por processo inconsciente e não lógico, muito embora o grupo possa atuar de maneira consciente e deliberada visando o

indivíduo. Desse conceito de grupo social, surge a concepção de organização como um sistema cooperativo racional.

PRINCÍPIOS DA AÇÃO COOPERATIVA

A cooperação entre os indivíduos é essencial para a organização. Assim, pode-se afirmar que a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas por várias pessoas. Por isso, uma organização só existe quando:

1) Há interação – comunicação entre pessoas;
2) Existe cooperação – pessoas dispostas a contribuir com alguma ação;
3) Existe objetivo – existência de propósito comum.

Neste contexto, Barnard (1976) mostra uma organização preocupada em promover uma maior racionalidade para a consecução dos seus objetivos. O indivíduo está sempre disposto a sacrificar os seus objetivos em prol dos objetivos da organização. Porém, nem todos concordam em abandonar suas regalias em benefício do todo. O sistema cooperativo, por este motivo, torna-se instável, pois isso faz parte da satisfação e insatisfação dos indivíduos que a integram, isto é, das satisfações e insatisfações percebidas e imaginadas pelos indivíduos. Vários fatores fazem parte do sistema cooperativo e não somente as relações entre indivíduos, entre eles, os relacionados com:

a) O ambiente físico da organização;
b) O ambiente social;
c) O indivíduo;
d) A inter-relação entre os diversos fatores.

Como se pode observar, em qualquer situação na qual haja cooperação, os sistemas diferem em seus componentes: Físicos,

biológicos, psicológicos e sociais que se inter-relacionam com a finalidade de cooperação. Por isso, nota-se que a cooperação se origina de uma necessidade dos indivíduos para a consecução de objetivos, em um ambiente em que os vários fatores se combinam.

Portanto, os indivíduos, como elementos que compõem as organizações necessitam de alguns instrumentos que os motivem à cooperação. Essas organizações satisfazem seus membros para melhor desempenho de suas tarefas, proporcionando-lhes incentivos materiais e sociais, como sejam:

1. Remuneração, salário, prêmios ou outros bens matérias
2. Prestígio, consideração ou poder pessoal;
3. Ambientação física adequada;
4. Satisfação por participar do sistema organizacional.

Esse tipo de organização existe para cumprir com o objetivo de proporcionar às pessoas bem estar e satisfação pelo sistema de cooperação, uma vez que um indivíduo sozinho não pode realizar determinadas tarefas sem o processo cooperativo entre indivíduos devido às suas limitações físicas, biológicas e psicológicas.

Para melhor entendimento, se faz necessário observar que Barnard (1976, p.80-82) procurou levar a efeito o seu conceito de eficiência e eficácia dos indivíduos enquanto agentes das organizações, explicando detalhadamente uma e outra. Ele afirma que:

> A eficiência de um sistema cooperativo é a resultante das eficiências dos indivíduos que fornecem os esforços integrantes. [...] a eficiência da cooperação depende, portanto, de um lado, daquilo que ela assegura e produz; de outro, de como ela distribui seus recursos e muda os motivos.

Neste caso, a eficiência do empreendimento repousa no

fato de serem as satisfações dos indivíduos envolvidas mais que suficientes para estimular sua cooperação.

As organizações buscam, a todo instante, a efetividade de seus esforços cooperativos. Procuram nos indivíduos que a integram, as condições necessárias à realização de seus propósitos ou objetivos. Veja figura 1:

Figura 01 – Individuo, Eficiência e Eficácia

Fonte: Adaptado de Chiavenato

Para Barnard (1971), a efetividade do esforço cooperativo se relaciona com um dos objetivos do sistema e é determinada com vistas às exigências do sistema, já a eficiência se relaciona com a satisfação dos motivos individuais.

PRINCÍPIOS DA ACEITAÇÃO DA AUTORIDADE

Barnard (1971), sem levar em consideração os conceitos da Teoria Clássica, chamou a atenção para as comunicações existentes nas organizações. Ele afirma que existem pessoas capazes de se comunicar entre si; pessoas dispostas a contribuir com alguma ação e pessoas dispostas a cumprir um propósito (objetivo) comum.

Assim, as comunicações (ordens) podem ser aceitas ou não, dependendo de como elas são elaboradas, distribuídas e entendidas pelas pessoas envolvidas no sistema. Pode-se observar que as comunicações aceitas como ordens implica, também, na aceitação da autoridade que a emitiu.

Dois aspectos surgem dessa ideia de Barnard (1971): O aspecto subjetivo e o objetivo da comunicação (ordens). O aspecto subjetivo leva as pessoas a interpretarem a comunicação aceitando-a ou não como uma ordem. O aspecto objetivo leva as pessoas a aceitarem ou não o conteúdo das comunicações como ordens.

Ainda de acordo com os conceitos dos princípios da aceitação de autoridade das comunicações, Barnard parte do entendimento de que um subordinado somente pode aceitar e aceita uma comunicação como ordem quando ocorre o seguinte:

> a) O subordinado pode compreender e compreende a comunicação;
> b) O subordinado não julga a comunicação (ordem) incompatível com os objetivos da organização;
> c) O subordinado está apto a cumprir a ordem.
> d) O subordinado julga que o propósito da ordem é compatível com o objetivo geral.

Chiavenato (2001, p.129) analisando as teorias de Barnard, diz:

> a autoridade é um fenômeno psicológico pelo qual as pessoas aceitam as ordens e decisões de outras sob influências e circunstâncias, a saber: a) A pessoa pode examinar o mérito da proposição e decidir se deve executá-la ou não. b) A pessoa pode executar proposições sem estar completamente ou mesmo parcialmente convicta de seu mérito mesmo convencida de que está errada. c) A pessoa pode executar a proposição, mesmo convencida de que está errada.

Portanto, os motivos que levam as pessoas a aceitarem uma ordem ou decisão de outras pessoas dependem do grau de relacionamento existente entre elas e dos motivos que a levam a aceitarem.

AS FUNÇÕES DO EXECUTIVO

Como não poderia deixar de lado o título do livro de Barnard (1971), "As Funções do Executivo", cuja principal finalidade é traçar um roteiro das principais funções de um executivo, procurar-se-á, neste espaço, efetuar alguns comentários.

Além das tarefas de planejar, organizar, coordenar e controlar, os executivos também têm de motivar o pessoal para que aconteça o desenvolvimento de uma ação eficiente e eficaz.

O planejamento Social é, sem dúvida, um desafio permanente do executivo. "É justamente a falta de um planejamento social que se constitui na origem de grande parte da ineficiência de nossas organizações" (Chiavenato, 2001, p.130). Os executivos, ainda hoje, procuram apenas comparar os esforços dos subordinados quando deviam procurar dirigi-los realmente para que a eficiência e a eficácia de suas atividades pudessem contribuir para uma ação eficiente e eficaz da organização como um todo.

De acordo com Barnard (1971), o executivo deve promover esforços para a formação de um sistema cooperativo entre os vários indivíduos que compõem a organização. Pois, para ele, a administração não pode possuir um sistema rígido de controle e sim, apoiar-se em um sistema de administração por resultados.

A administração, para Barnard (1971), deve ser vista como um processo que cria oportunidades, elimina obstáculos, incentiva o desenvolvimento intelectual dos indivíduos, age motivando e incentivando como um guia protetor.

Os princípios da ação cooperativa, defendidos por Barnard

(1971), mostram o esforço que o executivo tem que fazer para proporcionar o aparecimento de uma linguagem objetiva e compreensiva por todos. Assim, o executivo tem de criar e manter um sistema de comunicação compatível com o desenvolvimento físico e intelectual para tornar possível a ação cooperativa. Três são os instrumentos que podem fortalecer essa ideia:

> 1) Para que o sistema de comunicação possa conseguir produzir os efeitos desejados, é necessário que se promova uma estrutura organizacional compatível com o tamanho e a complexidade da empresa;
> 2) Manter um sistema que possa selecionar o pessoal executivo e promova as condições de motivação e incentivos individuais;
> 3) Manter um sistema de relacionamentos informais entre os indivíduos da organização.

O sistema de comunicação "é necessário para traduzir o propósito em termos de ação concreta para realizá-lo: o que fazer e quando fazê-lo [...], isso tudo cria a necessidade de um líder" (Barnard, 1971, p. 122). Assim, o executivo tem a necessidade de procurar ser líder, além de ser executivo.

Por outro lado, cabe também ao executivo a função de promover e assegurar os serviços básicos e fundamentais para o funcionamento das organizações através de cada indivíduo, para isso se faz necessário um bom e eficiente sistema de recrutamento e seleção de pessoal e treinamento.

Além do mais, cabe também ao executivo a fixação de objetivos claros e atingíveis pelos indivíduos, em particular, e pela organização como um todo. Assim, o esforço cooperativo direcionado para atingir os objetivos da organização e dos indivíduos deve estar coeso para que possam ser efetivos e eficazes.

O executivo deve procurar combinar os esforços cooperativos para melhor desempenhar a sua função de levar a organização a participar do desenvolvimento econômico e social da comunidade onde está inserida.

OLIVER SHELDON

Sheldon apud Lodi (1976, 53-56) deixou suas ideias gravadas no livro "A filosofia de administração". Tendo vivido no período do movimento da Administração cientifica, foi o único a reconhecer a importância da responsabilidade social da empresa.

> Reconheceu a importância dessa orientação na sociedade inglesa do começo do século. Não só havia interesse público sobre a forma como as empresas eram dirigidas, mas os próprios empregados, ao estabelecerem laços externos com os sindicatos e outras instituições, fortaleciam essas ligações de dependência entre empresa e comunidade.

A filosofia de Sheldon se fundamenta em alguns princípios que ele considerava fundamentais para o desempenho de qualquer organização, são eles:

> a) As organizações existem para servir bens ou serviços a sociedade;
> b) As organizações precisam ser gerenciadas com princípios voltados para a comunidade;
> c) A gerência, enquanto mantém a organização numa base econômica, deve procurar atingir os objetivos, desenvolvendo a eficiência dos recursos humanos e materiais;
> d) Uma política de responsabilidade para com a comunidade exige certas práticas com respeito ao homem;

e) A gerência deve utilizar métodos científicos para atingir a eficiência;

f) Desenvolver padrões de produção com a finalidade de desenvolver um instrumento para facilitar as decisões da gerência;

g) O desenvolvimento de um padrão de liderança e disciplina que possam juntas promover a eficiência organizacional.

Sheldon, assim como Fayol, preocupou-se com o treinamento dos gerentes. Além de chamar a atenção para a responsabilidade social da empresa ele contribuiu também para o fortalecimento da administração como profissão.

PARTE 4

O MOVIMENTO DE RELAÇÕES HUMANAS

O cientista social australiano emigrado para os Estados Unidos, George Elton Mayo, é considerado o fundador do movimento das relações humanas. Pois, na qualidade de professor e diretor de pesquisas da Escola de Administração de Harvard, chefiou o projeto de pesquisa da fábrica Hawthorne, ocorrida entre os anos de 1927 a 1932, da Western Eletric, no bairro Hawthorne, na cidade de Chicago.

Foi incluído na pesquisa inicial, o estudo a respeito da fadiga, os acidentes, a rotatividade de pessoal (turnover) no trabalho, o efeito das condições físicas do trabalho sobre a produtividade. Durante o desenvolvimento da pesquisa, houve uma tentativa de isolar ou neutralizar as variáveis de natureza psicológica, em virtude da verificação pelos pesquisadores que elas prejudicavam os resultados até então esperados. O resultado final foi surpreendente e a descoberta dos pesquisadores chefiados por Mayo, deu origem ao movimento das relações humanas.

As origens das Teorias das Relações Humanas ocorreram em dois momentos: as imediatas e as mediatas.

Quadro 09 – Ocorrência das Relações Humanas

AS IMEDIATAS	• O homem era encarado como uma unidade isolada, cuja eficiência poderia ser estimada cientificamente.
AS MEDIATAS	• O desenvolvimento das Ciências Comportamentais • Modificações no sistema de equilíbrio entre empregados e empregadores. • Condições históricas da época.

A causa imediata do aparecimento da Escola de Relações Humanas está nos estudos e experiências realizadas por professores da Universidade de Harvard na Western Electric. O movimento das relações humanas começou com a necessidade de se verificar a correlação entre a iluminação e a eficiência dos operários, medida pela produção.

A PESQUISA DA HAWTHORNE

A diretoria da fábrica da Western Eletric, situada no bairro Hawthorne na cidade de Chicago, interessada na melhoria das condições de trabalho dos seus operários, pois, mesmo não estando interessada no aumento de produção, na época, desenvolvia uma política de valorização do seu quadro de pessoal. Por isso, contratou uma pesquisa à universidade de Harvard, com à finalidade de verificar os efeitos das condições físicas de trabalho face à produtividade dos operários.

A Western Eletric era uma fábrica de equipamento e componentes telefônicos que mantinha um grande departamento de montagem de relés de telefone, onde um grande número de moças fazia a montagem em tarefa repetitiva. Esse tipo de

trabalho foi iniciado com a seleção de cinco moças como grupo de referência e seu desempenho era medido e verificado com as demais moças (operarias). As moças do grupo de referência passaram a trabalhar em uma sala especial, na qual era possível a observação. O local (sala de observação) fora totalmente adaptado e nele reproduzido as condições existentes no salão de montagem onde elas trabalhavam anteriormente.

No início, foi estabelecido que a remuneração seria a mesma comumente recebida pelas operárias e que haveria várias mudanças para a verificação da melhor condição de produtividade. A cada cinco semanas de observação, eram executadas novas mudanças. As mudanças foram testadas e analisadas levando em consideração o seguinte:

1) Introdução de dois períodos de descanso de cinco minutos;
2) Dois períodos de descanso de dez minutos;
3) Seis períodos de cinco minutos;
4) Dois períodos de dez minutos mais sopa, café e sanduíche;
5) O intervalo da manhã foi aumentado para quinze minutos;
6) Saída às cinco horas em vez das seis;
7) Eliminado o trabalho aos sábados.

Lodi (1976, p.69) afirma que os pesquisadores detectaram que "no decorrer de todo o período de observação da experiência a produção seguia aumentando, a primeira vista, parecia que era efeito das modificações e concessões introduzidas pelos pesquisadores". Os pesquisadores não levaram, nesta primeira fase, em consideração os efeitos psicológicos, preocuparam-se somente com os efeitos fisiológicos que poderiam influenciar na

produtividade dos operários, por esse motivo se surpreenderam quando a pesquisa chegou no oitavo (oitava semana) período.

Durante o período de doze semanas de observação, verificou-se que existia um fator muito importante "o psicológico" que teimava em aparecer no resultado da pesquisa, mesmo depois de isolado pelos pesquisadores como uma variável não-importante no processo.

Por isso, contrariando as expectativas dos pesquisadores, verificou-se durante as doze semanas seguintes que, mesmo tendo sido eliminadas todas as melhorias, a produção continuava a aumentar. Posteriormente todas as melhorias foram reintroduzidas e novamente o resultado observado era que a produção continuava a aumentar.

Os pesquisadores verificaram que as moças que faziam parte do experimento formavam um grupo coeso e satisfeito. Chegavam para o trabalho com gosto, não necessitavam, praticamente, de supervisão, e a ausência ao trabalho por doença era de apenas um terço (1/3) do das moças do salão.

Chiavenato (2001, p.137) afirma que a influência do fator psicológico era "um fator estranho que não podia ser explicado por meio das condições de trabalho". Esse fator já havia aparecido anteriormente quando fora pesquisado a influência da iluminação na produção e diz mais que:

> 1. As moças gostavam de trabalhar na sala de provas, porque era divertido e a supervisão branda (ao contrário da supervisão de controle rígido na sala de montagem) permitia trabalhar com liberdade e menor ansiedade;
> 2. Havia um ambiente amistoso e sem pressões, no qual a conversa era permitida, o que aumentava a satisfação no trabalho;
> 3. Não havia temor ao supervisor, pois este funcionava como orientador:

4. Houve um desenvolvimento social do grupo experimental: as moças fizeram amizades entre si e se tornaram uma equipe integrada;
5. O grupo desenvolveu objetivos comuns, como o de aumentar o ritmo de produção, embora fosse solicitado a trabalhar normalmente.

A experiência da Hawthorne ainda continuou por vários anos vindo a ser suspensa, em 1932, devido à crise que o ocorreu nos Estados Unidos, em 1929. Os seus resultados foram publicados em três livros:

1) Em 1933 – The Human Problems of on Industrial Civilization;
2) Em 1945 – The Social Problems of an Industrial Civilization;
3) Em 1946 – The Political Problem of an Industrial Civilization.

O experimento da Hawthorne estudou também as práticas de chefia. Verificou-se que a prática de chefia exercia pouca influência na produção, mesmo assim, recomendou-se o treinamento dos supervisores como uma necessidade para melhorar o moral do grupo de trabalho.

O experimento ainda verificou que os operários não reagem como indivíduos, mas como membro de um grupo. Portanto, recomendam, os pesquisadores, que em vez de tentar levar os operários a entenderem a lógica da gerência, a nova elite de administradores deve compreender as limitações dessa lógica e passar a entender a lógica dos operários. Afirmam mais, que a tarefa da administração é procurar formar uma elite de administradores mais compreensiva e comunicativa com chefes democráticos, persuasivos e simpáticos.

Portanto, as principais ramificações do movimento das relações humanas são:

a) O estudo da motivação e satisfação no trabalho;
b) A dinâmica de grupo;
c) A formação da liderança democrática;
d) O estudo das comunicações.

CONCLUSÕES DA EXPERIÊNCIA DA HAWTHORNE

Os primeiros passos para um melhor entendimento sobre a Escola de Relações Humanas são verificados nas conclusões a que chegaram os pesquisadores da Hawtorne, comandados por Elton Mayo. As principais são as seguintes:

1. PRODUÇÃO E INTEGRAÇÃO SOCIAL

a) O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do indivíduo (afirmativa da teoria clássica), mas por normas e expectativas dos grupos sociais.

b) O indivíduo pode possuir excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho, mas se não estiver socialmente integrado, a sua eficiência sofrerá a influência do seu desajuste social.

2. O EMPREGADO E SEU COMPORTAMENTO

a) O indivíduo se apóia no grupo ao qual pertence.

b) O indivíduo não age ou reage isoladamente, mas sempre como membro do grupo.

c) O grupo pune o indivíduo que desobedece às normas estabelecidas.

Os administradores devem sempre considerar, como aspectos relevantes, a amizade, o coleguismo, o agrupamento social dos indivíduos que pertencem às organizações.

3. RECOMPENSAS E SANÇÕES SOCIAIS

a) O grupo ditava a produção padrão – os operários preferiam produzir menos e ganhar menos, a colocar em risco suas relações de amizade com os colegas.

b) O comportamento dos indivíduos (operários) está condicionado às normas e padrões sociais.

c) Com relação à administração, os grupos sociais desenvolvem crenças e expectativas.

d) Os grupos definem as normas e padrões de comportamento e por elas avaliam os indivíduos.

Para a Teoria das Relações Humanas as pessoas são motivadas pela necessidade de:

1) Reconhecimento;
2) Aprovação social;
3) Participação nas atividades do grupo.

O homem passa a ser visto de forma diferente. Ele não é motivado somente por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais. Com a ênfase verificada nos elementos emocionais, surge um novo conceito que classifica o "homem" com um ser "social". Assim, surge o conceito de "Homem Social".

4. GRUPOS INFORMAIS

a) A empresa passou a ser visualizada como uma "organização social", composta por grupos informais.

b) Os grupos informais constituem a organização informal da empresa.

c) Os grupos informais definem regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas.

5 RELAÇÕES HUMANAS

a) Os indivíduos, dentro da organização, participam de grupos sociais e se mantêm em uma constante interação social.

b) As relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas através dos contatos entre pessoas e grupos.

c) Cada pessoa possui personalidade própria e diferenciada, que influi no comportamento e nas atividades das outras com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente influenciada pelas demais.

d) As pessoas procuram se ajustarem as outras e ao grupo.

6. CONTEÚDO DO CARGO

Começou-se a visualizar a importância do conteúdo dos cargos pelo princípio da divisão do trabalho, levando-se em consideração alguns aspectos:

a) A especialização não é a forma mais eficiente da divisão do trabalho.

b) Para variar e evitar a monotonia, os operários trocavam de posição, contrariando a política da empresa.

c) As trocas de posição, pelos operários, provocavam efeitos negativos na produção, mas o "moral" do trabalhador se elevava.

Verificou-se, assim, que o alto grau de especialização, implementada com o advento da administração científica, desmotivava o trabalhador, provocando insatisfação e a ineficiência na produção.

7. OS ASPECTOS EMOCIONAIS DO TRABALHADOR

Devido à importância dada aos elementos emocionais, não planejados e mesmo irracionais do comportamento humano, aparecem os sociólogos da organização.

A colaboração humana é determinada mais pela organização informal do que pela organização formal. Ela é um fenômeno social, não-lógico, fundamentado em:

a) Códigos sociais;
b) Convenções;
c) Tradições;
d) Expectativas;
e) Modos de reagir em certas situações.

DECORRÊNCIAS DAS RELAÇÕES HUMANAS

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Pessoas satisfeitas estão motivadas para o trabalho. A motivação faz parte, não só, da satisfação de bases financeiras justas ou generosas, mas também, do equilíbrio psicológico.

A experiência da Hawthorne demonstrou que o salário ou as recompensas financeiras não é o único elemento que determina ou eleva o trabalhador a se motivar para a realização de determinada tarefa no trabalho.

Segundo Whyte (1978, p. 108-109), "o incentivo econômico é força motivada a que o operário reage". O próprio Taylor verificou que os operários faziam cera na execução de determinada tarefa, produzindo aquém de suas capacidades físicas, mesmo quando os seus salários eram pagos por peças. Tudo valia para a manutenção do emprego, por acreditarem que quanto maior a produção, maior seria o desemprego.

A partir da divulgação dos resultados dos experimentos da Hawtorne, Elton Mayo e seus colaboradores passaram a apresentar, como elemento motivador, o psicológico – o homem é motivado por recompensas sociais, simbólicas e não matérias – que deu origem ao conceito de "Homem Social". Essa tese é antagônica aos preceitos defendidos por Taylor e seus seguidores, que com elas nasceu o conceito de "Homo Economicus" – o homem que se preocupa, única e exclusivamente, com incentivos monetários.

PARTE 5

TEORIA DE CAMPO

A motivação foi também objeto de estudo de Kurt Levin (1936), quando em sua pesquisa sobre o comportamento humano, se referiu a importância do papel da motivação. Sua teoria abrange a situação inteira – campo – que cerca o comportamento e não apenas a uma parte dela, como é o caso da abordagem mecanicista. Para os "teóricos de campo", não é importante compreender o passado de uma pessoa, mas sim procurar entender o que ela realmente pensa, sente e deseja no momento.

A teoria de campo de Levin se baseia em duas suposições fundamentais que, segundo Chiavenato (2001, p.151) são:

> a) O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes. Ele é molar e não molecular.
> b) Esses fatos coexistentes apresentam o caráter de um campo diâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.

Verifica-se, nessa teoria, que o comportamento humano não depende somente do ocorrido no passado ou mesmo no futuro, mas, no hoje, isto é, no campo dinâmico atual e presente Trewatha & Newport afirmam que:

> Levin acreditava que os indivíduos têm muitas necessidades, quando algumas delas são despertadas, produz-se um estado de tensão e a energia psicológica tem de ser expandida para trazer a pessoa de volta a um estado de equilíbrio. As atividades que um indivíduo percebe que possibilitam a liberação de tensões são consideradas como tendo uma atração positiva, ou valência – a atratividade ou satisfação prevista (avaliação) de uma consequência.

Assim, de acordo com esse ponto de vista, toda a necessidade cria um estado de tensão no indivíduo. A ciência que trata do comportamento humano, parte do pressuposto que todo ser humano tem necessidades a serem satisfeitas.

E, segundo Lodi (1976 p 111), Kurt Levin foi o psicólogo que deixou uma herança muito importante para o movimento do Behaviorismo ou das Ciências do Comportamento. Ele constituiu a passagem das relações Humanas para o movimento seguinte e orientou a maior parte dos pesquisadores dedicados à Administração e à Psicologia.

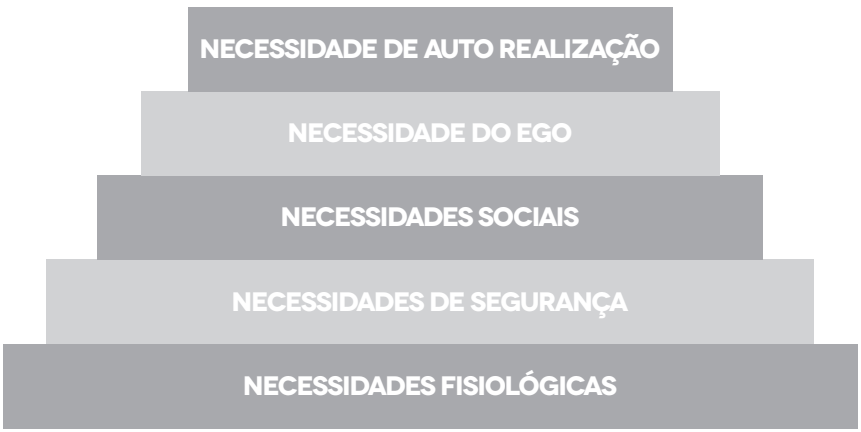
HIERARQUIA DE NECESSIDADES

Abraham H. Maslow apud Thewatha & Newport (1979, p. 411), em sua abordagem multidimensional sobre a motivação, procurou explicar "o comportamento humano em termos de indivíduos, buscando satisfação de uma hierarquia teórica de necessidades [...]". Para Maslow, o homem tem categorias definidas de necessidades que podem ser classificadas numa escala hierárquica. O que se verifica na proposição de Maslow, é que as necessidades do homem não surgem ao mesmo tempo. Logo que as necessidades de um nível são satisfeitas, o indivíduo

poderá empenhar-se em procurar atender, em outras formas de comportamento, outras necessidades do nível seguinte.

Assim, conforme esse entendimento, "uma vez que uma necessidade seja satisfeita, ela já não motiva comportamento". São cinco as categorias básicas de Maslow, que, a seguir, verificar-se-á uma a uma:

Figura 02 – As Cinco Necessidades Básicas



NECESSIDADES BÁSICAS

a) Necessidades fisiológicas – estas necessidades estão relacionadas com a sobrevivência dos indivíduos. Sendo o homem considerado um animal dotado de necessidades, precisa satisfazê-las, uma a uma, levando-se em consideração que toda vez que uma necessidade é satisfeita outra surge em seu lugar, para do mesmo modo ser satisfeita também. É um processo contínuo, sem fim, acompanha o homem, desde o seu nascimento até a morte. As principais necessidades fisiológicas são: alimentação, água, proteínas, oxigênio, sono, sexo, atividades físicas de um modo geral, entre outras que podem ser enquadras nesta categoria.

b) Necessidades psicológicas – com a chegada da Teoria das Relações Humanas, todo acervo da Teoria da Psicologia a respeito da "Motivação Humana" passou a ser aplicado dentro das organizações. Por isso, pode-se detectar a importância do homem "satisfazer as necessidades", quando elas aparecem, para as frustrações não provoquem um desequilíbrio no seu sistema psicológico e a motivação para o trabalho desapareça.

Assim, surge a necessidade de segurança, social, do ego e da auto-realização, como elemento teórico a ser estudado para melhor entendimento dos homens, vivendo dentro das organizações.

> 1) Necessidade de segurança - é a necessidade contra o perigo, a ameaça e a privação.
> 2) Necessidade social - é a necessidade de participação, amizade e aceitação.
> 3) Necessidade do ego - encontra-se relacionada com o amor próprio: autoconfiança, realização, competência, independência, bem como com a reputação: aprovação, respeito, reconhecimento, status.
> 4) Necessidade de auto-realização - pela luta do dia-a-dia para satisfazer as outras necessidades, esta permanece quase sempre inativa.

No quadro dez (10) visualiza-se melhor as necessidades básicas, após o surgimento das Relações Humanas:

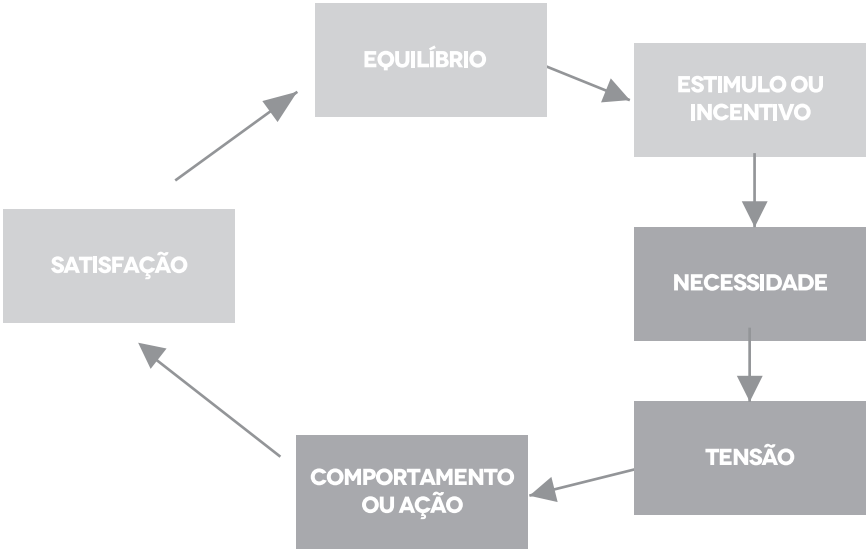
Quadro 10 - Necessidades fisiológicas e psicológicas

NECESSIDADES BÁSICAS	**FISIOLÓGICAS**	• Comer, dormir, etc.
	PSICOLÓGICAS	• Segurança Íntima, participação, afeição, etc.

Portanto, com o acervo da Teoria da Psicologia, verificou-se que o comportamento humano é motivado. "A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento" (Chiavenato, 2001, p.153) e visa promover a satisfação de uma certa necessidade, quer fisiológica ou psicológica, ou ambas ao mesmo tempo. Surge, assim, o conceito de Ciclo Motivacional.

O conceito do Ciclo Motivacional parte do pressuposto que o organismo humano encontra-se em permanente estado de "equilíbrio psicológico", saindo dele, quando do surgimento de um estímulo que ocasione o seu rompimento, criando uma nova necessidade. Para que essa necessidade seja satisfeita, o indivíduo é levado a prática de uma determinada ação ou comportamento e, para que isso ocorra, primeiro, ele entra em estado de tensão até a satisfação da necessidade que o levará de volta ao estado de equilíbrio psicológico. Veja o gráfico 1:

Gráfico 01 - Situação de Equilíbrio Psicológico



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2001, v. I, p. 154-155)

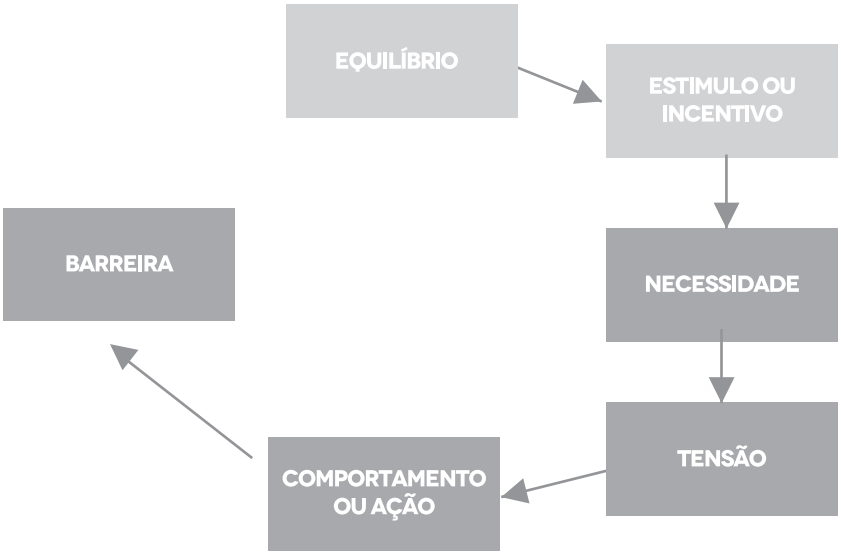
CICLO MOTIVACIONAL

O homem, durante sua existência, tem momentos de equilíbrio e frustrações psicológicas. Por isso, se faz necessário, para que mantenha sempre o equilíbrio psicológico, que suas necessidades, não satisfeitas, sejam compensadas, isto é, que ele procure sempre buscar o equilíbrio psicológico, através da satisfação de outras necessidades que compensem aquela não satisfeita.

Quando as necessidades de um indivíduo não sejam satisfeitas, surge uma barreira, isto é, um bloqueio que o leva a frustração. Quando ocorre a frustração, a tensão não é liberada, provocando, assim, um estado de desequilíbrio.

Dentro do conceito do Ciclo Motivacional, encontra-se a solução que é a compensação ou transferência para a realização de outra necessidade, para que o seu resultado provoque, novamente, o equilíbrio psicológico, conforme descrito no gráfico 02:

Gráfico 02 - Situação de Frustração e Compensação



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2001, v. I, p. 154-155)

Observa-se, assim, que nem sempre a necessidade é alcançada, isto é, satisfeita. Ao satisfazer outra necessidade, o indivíduo abranda a necessidade mais relevante, para ele, e reduz ou mesmo evita a frustração. Portanto, toda necessidade humana pode ser "satisfeita, frustrada e/ou compensada".

Quando a necessidade é satisfeita, o "moral" do indivíduo, dentro das organizações, é alto. Quando ocorre barreira para a realização dessa necessidade, o "moral" é baixo. Assim, o "moral" dos indivíduos influencia no clima organizacional.

O que é moral? O conceito de moral é abstrato, intangível, porém perfeitamente perceptível. O moral é uma decorrência do estado motivacional, provocado pela satisfação ou não-satisfação das necessidades individuais de cada ser humano (indivíduos que compõem as organizações).

O moral quando se encontra elevado, estimula a colaboração, isto é, faz o indivíduo trabalhar satisfeito. Ele depende do clima das relações humanas que se desenvolvem, dentro das organizações, quando existe um adequado entrosamento entre a "organização formal" e a "organização informal".

As atitudes das pessoas estão intimamente ligadas ao equilíbrio psicológico, por isso, é importante que os indivíduos tenham ou mantenham sempre o moral elevado para que o clima organizacional também esteja sempre elevado. A aceitação, entusiasmo, identificação e interesse dos indivíduos refletem no seu estado de moral elevado ou baixo, atingindo, também, o clima organizacional para baixo ou para cima.

PARTE 6

LIDERANÇA

A Teoria das Relações Humanas verificou a existência de uma forte influência da Liderança sobre o comportamento das pessoas. Por outro lado, observa-se que essa influência decorre de uma força psicológica. Ela é uma transmissão interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar o comportamento de outra de alguma forma intencional.

Para Chiavenato (2001, p.157), "a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente nos grupos sociais". Ela surge dos relacionamentos entre os indivíduos que compõem uma determinada estrutura social.

> A liderança ocorre dentro de uma situação específica e reflete um relacionamento dinâmico entre indivíduos que buscam alcançar objetivos. Sem liderança, as organizações seriam compostas por grupos descoordenados de indivíduos com falta de unidade de direção (Trewatha e Newport, 1979, P.452).

Assim, verifica-se que a liderança é um fenômeno universal, que atua dentro das estruturas sociais e que surge todas as vezes que os indivíduos trabalham em conjunto para a consecução de metas comuns. A liderança promove, no grupo, a certeza da consecução do objetivo, portanto, a liderança reduz as incertezas do grupo, quanto ao alcance das metas traçadas.

O papel do líder é auxiliar os indivíduos ou o grupo a atingir seus objetivos. Nesse sentido, afirma Stoner (1985, p.333) que:

> A liderança é um assunto importante para os administradores por causa do papel crítico desempenhado pelos líderes para a eficácia dos grupos e das organizações. Pode-se definir liderança como um processo de influência e direção das atividades relacionadas com o trabalho dos membros do grupo.

Os líderes não precisam ser administradores, mas os administradores precisam ser líderes. A liderança permite ao grupo caminhar em direção ao alcance de seus objetivos dentro de um processo contínuo de escolha.

A liderança eficaz é aquela que procura se relacionar amistosamente com os membros do grupo. O administrador não pode esquecer que é um dos membros do grupo que lidera.

Assim, a liderança é um processo de relacionamento funcional permanente entre o líder (administradores) e os liderados (subordinados).

Para Irving Knicherbocker apud Chiavenato (2001, p. 158), a relação entre líder e subordinados repousa em três generalizações, a saber:

> a) A vida para cada pessoa constitui em contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter o equilíbrio.
> b) A maior parte das necessidades individuais, em nossa cultura, é satisfeita por meio de relações com outros indivíduos ou grupos sociais.
> c) Para todas as pessoas, o processo de usar relações com outros indivíduos é um processo ativo – e não passivo – de satisfazer necessidades. Em outros termos, a pessoa não espera passivamente que a relação capaz de proporcionar-lhes os meios de satisfazer uma necessidade ocorra naturalmente,

> mas ela própria procura os relacionamentos adequados para tanto ou utiliza aqueles relacionamentos que já existem com o propósito de satisfazer suas necessidades individuais.

Esse conceito apresenta o líder como um meio ou instrumento para a consecução dos objetivos desejados por um grupo, isto é, o líder é visto como um instrumento detentor ou controlador dos meios para a satisfação das necessidades dos liderados.

Portanto, a liderança está condicionada às necessidades que surgem durante o processo de liderança. Assim, a liderança existe em função das necessidades dos participantes do grupo, líderes e liderados, bem como das variáveis situacionais existentes.

A liderança depende não somente das características pessoais do líder, mas dos subordinados e da situação que os envolve. O líder é um indivíduo, que conhece e sabe ajustar todas as variáveis necessárias para o atendimento dos objetivos traçados.

> O relacionamento entre os membros de um grupo resulta em uma expressão de atitudes para com o líder. Quando estas são negativas, os líderes, em breve, perdem os seus poderes para influenciar os membros do grupo. [...] a situação em que um líder atua é afetada pelos fatores ambientais (estímulos) que se modificam (Thewatha e Newport, 1979, P.455).

Portanto, a estrutura organizacional, a tecnologia, a cultura, o ambiente, necessidades dos indivíduos e os estilos de liderança representam variáveis dinâmicas que podem alterar qualquer situação.

ESTILOS DE LIDERANÇA

O comportamento humano, o ambiente, a cultura e a situação, definem o estilo de liderança que deve ser seguido pelo líder. O líder, apoiado nos instrumentos a sua disposição, orienta sua conduta, isto é, define o seu comportamento com relação aos subordinados.

White e Lippitt apud Chiavenato (2001. p. 161) fizeram uma pesquisa para analisar o impacto de três diferentes estilos de liderança: Autocrática, Liberal e Democrática, abaixo exemplificadas.

> a) Liderança autocrática – O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstravam satisfação com relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplinas e de agressividade.
> b) Liderança liberal – O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões voltadas mais para motivos pessoais do que com relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.
> c) Liderança democrática – O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos

cordiais entre os meninos. Lider e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal, dentro de um clima de satisfação.

Assim, pode-se verificar que a ênfase em cada estilo centra-se a primeira no administrador (líder), a segunda no líder (administrador) e no liderado (subordinado), e a terceira no liderado (subordinado). Na pesquisa, o que chamou mais a atenção foi que a liderança democrática se adaptava melhor ao sistema produtivo que os outros dois estilos, uma vez que, se produzia igualmente ao modelo autocrata, mas com melhor qualidade.

As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança:

Figura 03 – Os Três Estilos de Liderança

Fonte: Adaptado de Chivenato (2001, v. I, p. 163)

A) LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Nesse estilo de liderança, o líder fixa diretrizes sem qualquer participação dos membros do grupo. Determina providências para a execução das tarefas, uma a uma, a qualquer tempo que

se faça necessário e de maneira imprevisível para os indivíduos ou para o grupo. O líder determina o grupo ou o companheiro de cada participante da organização. Ele é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

B) LIDERANÇA LIBERAL (LAISSEZ FAIRE)

A liberdade, nesse estilo, é total para as decisões e praticamente não existe participação do líder. A divisão das atividades a serem desenvolvidas e escolha dos companheiros de trabalho fica a cargo do grupo. O líder apenas apresenta os materiais que dispõe e esclarece que poderá, se for solicitado, fornecer algumas informações. Observa-se, nesse estilo, que a participação do líder é limitada. Ele não faz avaliação do grupo, nem exerce controle.

C) LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

O líder debate com o grupo os objetivos a serem alcançados, aceita sugestões, estimula e aconselha os liderados a participarem das decisões. Nesse estilo de liderança, a divisão de tarefas fica a cargo do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seu companheiro de trabalho. O líder faz um esforço para participar do grupo como um membro normal.

Nas críticas e elogios, o líder é objetivo e limita-se aos fatos. As críticas são efetuadas sem uma direção direta a nenhum membro do grupo. Nos elogios, destaca diretamente aquele que a merece.

TRAÇOS DE LIDERANÇA

Para aqueles que consideram que, para ser líder, precisa-se ter alguns "traços" que o caracterizem como, por exemplos, traços físicos, traços sociais, traços de personalidade e traços pessoais, procurar-se-á, neste espaço, efetuar alguns comentários.

Thomas Carlyle, apresentou a "Teoria do grande homem", a qual discute que os homens, que lideram, têm em comum alguns traços que os distinguem dos demais. Sabe-se que já foram realizados inúmeros estudos para determinar a confiabilidade dessa abordagem. Trewatha & Newport (1979 p. 457) dizem que "em um levantamento de 124 estudos de liderança com base na abordagem dos traços, um pesquisador concluiu que havia poucas similaridades entre os traços observados nos vários estudos".

Mas para que fique registrado aqui neste estudo, no quadro onze (11), apresentar-se-á alguns traços de liderança considerados pelos defensores da "Teoria dos traços".

As críticas às "Teorias dos Traços" ocorrem sempre a respeito das características físicas e da personalidade, por exemplo: o que tem haver a altura, peso ou mesmo a ambição, com a eficiência gerencial?

Quadro 11 – Os Quatros Traços de Liderança

TRAÇOS FÍSICOS	TRAÇOS SOCIAIS
• Altura • Peso • Vitalidade • Aparência Física • Atratividade Física	• Empatia • Tato • Paciência (fé) • Status • Participação
TRAÇOS PESSOAIS	**TRAÇOS DE PERSONALIDADE**
• Ambição • Integridade • Persistência • Iniciativa • Imaginação	• Habilidade Intelectual • Habilidade Verbal • Capacidade de Trabalho • Responsabilidade • Sabedoria • Realização

Fonte: Adaptado de Trewatha & Newport. (Op cit. 451)

Koontz O´Donnell afirma que as características sociais e pessoais que envolvem a "capacidade para o trabalho, realização, autoconfiança, entusiasmo e inspiração são consideradas por alguns autores como associadas à eficácia de liderança". Contudo, pode-se deduzir que, em uma pesquisa desse porte, não se pode afirmar, com toda a certeza, em virtude da não existência de duas pessoas exatamente iguais em quaisquer das características, quer físicas, quer de comportamento.

A liderança ocorre em uma situação específica e reflete um relacionamento dinâmico entre pessoas que buscam alcançar objetivos. Nessa extensão, define-se liderança gerencial "como um processo de inter-relacionamentos pessoais, pelo qual um administrador procura influenciar o comportamento dos outros para a consecução de objetivos predeterminados" (Trewatha e Newport, 1979, p. 452).

Portanto, o administrador, que exerce o papel de Líder, deve procurar conjugar todos os verbos e somar todas as características para bem desempenhar o seu papel com eficiência e eficácia.

PARTE 7

COMUNICAÇÃO

Comunicação um termo comum que leva um indivíduo comum a defini-lo como sendo a informação que se leva a alguém. Para a Teoria de Relações Humanas, a comunicação é a troca de informações entre os membros da organização. "Significa tornar comum uma mensagem ou informação" (Chiavenato, 2001, v. I, p. 165).

As atividades diárias de um indivíduo exigem que ele se comunique com outros indivíduos. Assim, a comunicação é necessária para que os indivíduos desempenhem bem as suas atividades de um modo geral, por isso:

> A comunicação é essencial para influenciar indivíduos e grupos a seguirem certos padrões de comportamento. É necessária para a coordenação eficaz das atividades grupais, a implantação do processo de liderança e o desempenho de todas as funções administrativas. A eficácia de todos os Administradores depende evidentemente da habilidade para comunicar-se com outras pessoas (Trewatha e Newport, 1979, p. 482.).

A comunicação pode ser enviada em forma de sinal – ondas sonoras, letras impressas ou símbolos. Pode, também, ser enviada por canal – ar, fios ou papel.

A comunicação, ainda, pode ser por contato direto ou indireto. O contato direto (face a face) ocorre através da fala, podendo ser reforçado por gestos, sinais ou símbolos. O contato indireto (interpessoal) ocorre através da escrita, podendo ocorrer também por telefone, internet entre outros do mesmo gênero.

Figura 04 – Contato Direto e Indireto

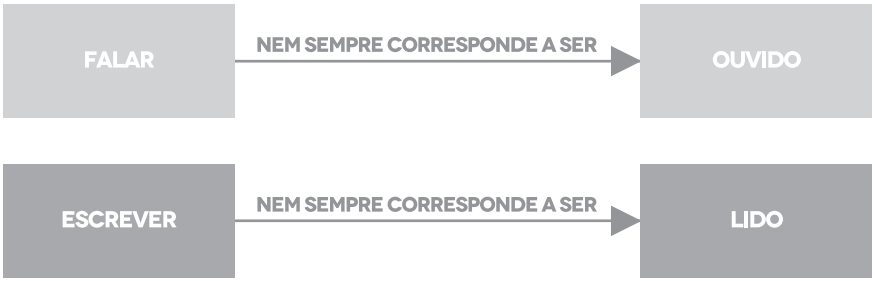
Assim a comunicação nas organizações significa "tornar algo comum" (Chiavenato, 1999, p. 518). Esse algo pode ser uma mensagem, uma notícia ou uma informação. Por isso, pode-se dizer que comunicação é uma ponte que transporta esse "algo" de um indivíduo a outro indivíduo, ou de uma organização a outra organização. É, o que se pode dizer, levar ou transmitir uma informação de um membro a outro membro da empresa ou, mesmo de uma empresa a outra empresa.

A comunicação pode ser considerada um processo pelo qual a "informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente, com a intenção de influenciar o comportamento" (Chiavenato, 1999, p. 519). Assim, a comunicação não significa apenas enviar uma mensagem (informação), mas torná-la comum entre os indivíduos envolvidos.

Será que quando um indivíduo fala com outro é ouvido? Nem sempre "falar" significa ser ouvido. O mesmo se pergunta

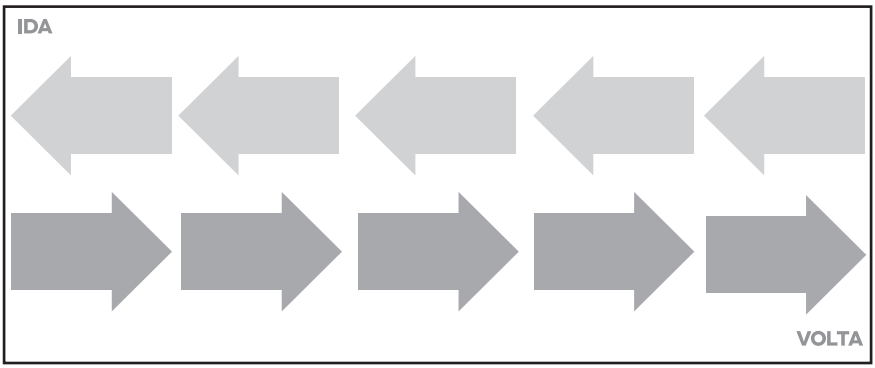
quanto à escrita. Será que escrever corresponde a ser lido? Escrever nem sempre significa que o escrito será "lido".

Figura 05 – Comunicação pela Fala e Escrita



A comunicação é uma forma de intercâmbio de informações. Portanto, ela é como uma estrada que possui mão dupla. A informação vai e volta, assim, alimenta o sistema com novas informações, a figura seis (6) promove uma melhor visualização.

Figura 06 - Estrada de Mão Dupla

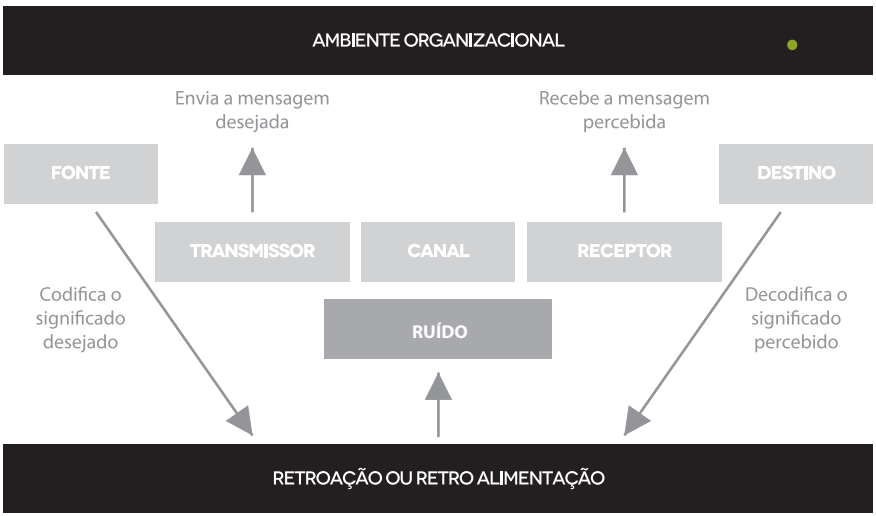


Desta maneira, há uma retro-alimentação do sistema de comunicação produzindo uma maior eficiência e eficácia na organização.

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Chiavenato (1999, p. 523), quando trata da eficiência e eficácia das comunicações, diz que "a eficiência está relacionada com os meios utilizados para a comunicação, enquanto a eficácia está relacionada com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado".

Figura 07 – Comunicação / Alimentação



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 520)

Portanto, para que o processo de comunicação de uma organização obtenha resultados satisfatórios, se faz necessário que o administrador tome alguns cuidados, como, por exemplo: a transmissão deverá ser efetuada através de um canal próprio para o tipo de resposta que se quer obter, bem como o conteúdo da informação deve ser claro e objetivo para que o receptor decodifique com facilidade. Assim, para melhor visualização do estudante, utilizar-se-á, nesse contexto, a figura oito (8), gravado no livro "Administração nos novos tempos", do mestre Idalberto Chiavenato.

Contudo, a comunicação é "eficaz" para os supervisores, gerentes, administradores, gestores, públicos e privados, para os executivos de um modo geral.

> A comunicação eficaz é importante para os administradores por duas razões. Em primeiro lugar, a comunicação é o processo através do qual as funções administrativas de planejamento, organização, liderança e controle são levadas a cabo. Em segundo lugar, a comunicação é a atividade à qual os administradores destinam grande parte de seu tempo (Stoner, 1985, p. 336).

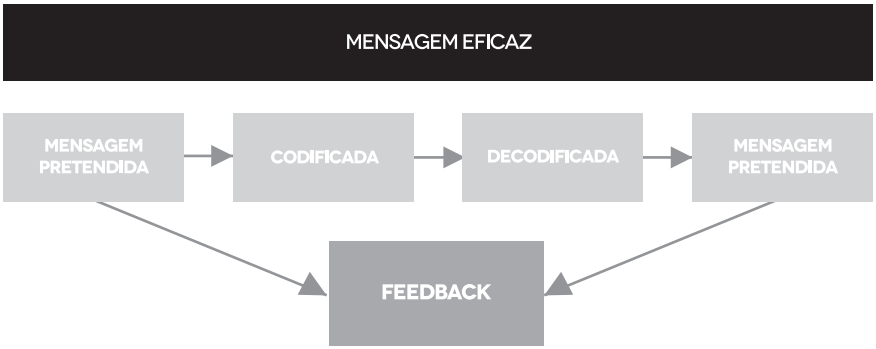
Figura 08 – Comunicação / Eficiente e Eficaz

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 523)

Portanto, verifica-se que o processo de comunicação é de suma importância para qualquer administrador desempenhar eficazmente suas atividades e que qualquer processo de comunicação possui "transmissor", mensagem e receptor.

Além do mais, o "superior precisa comunicar eficientemente escala a baixo. O subordinado precisa comunicar eficientemente escala acima" (Jucius e Schlender. 1974, p. 404). Assim, em uma "mensagem eficaz", a mensagem deve ser pretendida, codificada e decodificada.

Figura 09 – Comunicação / Feedback



Fonte: Adaptado de Jucius e Schlender (1974)

Portanto, verifica-se que o objetivo da comunicação nas organizações é a transmissões de ordens para a execução das atividades planejadas. Assim, o processo de comunicação deve ser constante e precisa ser eficazmente trabalhado para que as ordens emanadas da direção superior não sofram com possíveis ruídos ou uma decodificação errônea por falta de clareza quando da codificação.

A comunicação eficiente, além de conduzir a organização a atingir os objetivos traçados no planejamento, melhora o moral dos colaboradores por se sentirem úteis e importantes à organização.

PARTE 8

ORGANIZAÇÃO INFORMAL

Na literatura administrativa, o termo "organização informal" é sempre usado para nomear grupos que estão fora dos padrões organizacionais prescritos. A Escola de Relações Humanas dava ênfase a esses grupos, já a Administração Científica ignorou completamente esses grupos, quando desconheceu o ser humano como "elemento social".

Mas o que é realmente uma organização informal? È sempre uma tarefa difícil definir algo que tem características abstratas. Motta apud Lima (1980) define a organização informal como sendo "um conjunto de indivíduos suficientemente pequeno, de forma que possa comunicar-se entre si direta e frequentemente".

Os membros de uma Organização Informal mantêm contatos permanentes. Esses contatos podem ser "acidentais" ou "incidentais" em relação às atividades organizadas. A Organização Informal apresenta duas características de suma importância, são elas:

a) Estabelece certas atitudes, entendimentos, costumes, hábitos e instituições;

b) Cria as condições sob a qual pode nascer à organização formal.

Para os psicossociais, "a organização informal pode agir positiva ou negativamente na organização formal" (Lima,1980, p. 26.), dependendo das ações ou comportamento dos indivíduos que a compõem.

Existem inúmeras relações informais em toda organização. Essas relações informais se originam por três razões básicas (Jucius e Schlender 1974, p. 300):

> a) A atingir objetivos do negócio, para os quais não foram providenciados na estrutura formal;
> b) Quando existe forças e energias nos indivíduos, além daquelas utilizadas pelas necessidades técnicas do negócio; e
> c) Quando as estruturas informais proporcionam saídas para a natureza complexa do homem.

As Organizações Informais são formadas por grupos. Para um melhor entendimento, pergunta-se o que é grupo? "Grupo é um composto de duas ou mais pessoas que interagem e que têm características comuns identificadas" (Thewatha e Newport, 1979, p. 382).

Portanto, quando Chiavenato (2001, p.169) trata das origens das Organizações Informais, faz relação aos grupos informais e afirma que existem quatro fatores que condicionam os grupos informais, que são:

> a) Interesses comuns das pessoas;
> b) Interação provocada pela própria organização informal;
> c) Flutuação do pessoal dentro da empresa provoca a alteração dos grupos sociais informais; e
> d) Período de lazer, ou seja, os tempos livres.

Um conhecimento, mesmo superficial, de "qualquer grupo organizado revelará que muitas relações entre pessoas são de natureza informal" (Jucius e Schlender, 1974, p. 299). Assim, o

administrador necessita ficar atento às relações informais que se desenvolvem na organização. Segundo Chiavenato (2001, v. 1, p. 167 e 168) as características da organização informal são:

> a) Relação de coesão ou antagonismo. As pessoas em associação com as outras, situadas em diferentes níveis de setores da empresa, criam relações pessoais de simpatia (de identificação) ou de antagonismo (de antipatia).
>
> b) Status. Os indivíduos interagem em grupos informais, dentro dos quais cada um, independentemente da sua posição na organização formal, adquire certa posição social ou status em função do seu papel e participação e integração na vida do grupo.
>
> a) Colaboração espontânea. A organização informal é um reflexo da colaboração espontânea que pode e deve ser aplicada a favor da empresa.
>
> b) A possibilidade de oposição à organização informal. Quando não bem entendida ou manipulada inadequadamente, a organização informal pode se desenvolver em oposição à organização formal e em desarmonia com os objetivos da empresa.
>
> c) Padrões de relações e atitudes. Os grupos informais desenvolvem, espontaneamente, padrões de relações e atitudes aceitas e assimiladas pelas pessoas, pois traduzem os interesses e aspirações do grupo.
>
> d) Mudanças de níveis e alterações dos grupos informais. As pessoas participam de vários grupos informais em face das relações funcionais que mantêm com outras pessoas em outros níveis e setores da empresa. Os grupos informais tendem a se alterar com as modificações na organização formal.
>
> e) A organização informal transcende a organização formal. A organização informal é constituída por interações e relações espontâneas, cuja duração e natureza transcendem as

interações e relações formais. Enquanto a organização formal está circunscrita ao local físico e ao horário de trabalho da empresa, a organização informal escapa a essas limitações.

f) Padrões de desempenho nos grupos informais. Os padrões de desempenho e de trabalho estabelecidos pelo grupo informal nem sempre correspondem aos padrões estabelecidos pela administração. Podem ser maiores ou menores, bem como podem estar em perfeita harmonia ou em completa oposição, dependendo do grau de motivação do grupo quanto aos objetivos da empresa.

Assim, verifica-se que a 0rganização Informal se origina nas necessidades dos indivíduos de conviverem com outros indivíduos. Que o seu ajustamento social depende das relações sociais que mantêm, além de sua integração ao grupo ou a grupos a que pertençam. Existe, ainda, preocupação dos indivíduos com o tipo de relacionamento e com a aprovação social do grupo ao qual pertence.

Contudo, é de suma importância para o administrador conhecer os grupos existentes na organização. As organizações são compostas de pessoas que se relacionam constantemente, além do mais, para que se execute as tarefas, dentro das empresas, a maneira mais comum é dividi-las em grupos de trabalho.

Em qualquer organização formal, "surgirão grupos informais que não podem ser abolidos [...]. As pessoas dão vida a uma organização e o resultado é um esforço contínuo para o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos pessoais" (Trewatha e Newport, 1979, p. 373).

Toda sociedade é "estruturada pelas organizações formais; estas são vitalizadas e condicionadas por organizações informais" (Trewatha e Newport, 1979, p. 374), uma não pode existir ou continuar existindo sem a outra.

DINÂMICA DE GRUPO

A sociedade moderna discute muito a questão do grupo humano. Isso ocorre em virtude da importância desses grupos para a vida organizada. Todo indivíduo pertence a algum tipo de grupo, por exemplo: o grupo familiar, a vizinhança, a turma da escola, as equipes esportivas, a assistência fraterna, as comissões diversas e os grupos de trabalho. Os "pequenos grupos têm importante papel a desempenhar na composição do sistema psicossocial das grandes organizações" (Kast & Rosenzweing, 1976, p. 307).

As pessoas são seres sociais e, como tais, vivem em sociedades. Além do mais, vale lembrar que as organizações são constituídas de pessoas. Elas necessitam de estímulos, de motivação e de auto-satisfazerem seus desejos. Para isso, necessitam estarem bem "física" e "psicologicamente". Por isso, "sem os grupos sociais, não teriam sentido os conceitos do tipo status e de papéis". (Kast & Rosenzweing, 1976, p. 303)

> Kurt Levin, o fundador da Escola da Dinâmica de Grupo, introduziu o conceito de equilíbrio "quase-estacionário" nos processos grupais para significar o campo de forças existentes dentro dos grupos e que conduzem a processos de auto-regulação e manutenção de equilíbrio (Chiavenato, 2001, v. I, p. 170).

O grupo não é apenas um aglomerado de indivíduos (pessoas), mas envolve um sistema de ações e comportamentos psicológicos que o identifica como membro de um grupo.

Para Kast & Rosenzweing (1976, p. 308), grupo "é um ajuntamento, multidão ou agregado de pessoas que entre si se relacionem de alguma forma ou que estejam unidos por laços ou interesses comuns".

Schein apud Kast & Rosenzweig (1976, p. 308) refere-se ao grupo "como qualquer número de pessoas que interagem entre si, estejam psicologicamente conscientes umas das outras e tenham consciência de constituírem um grupo".

Segundo Chiavenato (2001, v. I, p. 170.), dinâmica de grupo "é a soma de interesses dos componentes do grupo e que pode ser ativada por meio de estímulos e motivações, no intuito de facilitar a harmonia e melhorar o relacionamento humano".

Contudo, todas as definições que se apresentam salientam que os relacionamentos ocorrem "face a face", bem como a existência de uma interação permanente entre os indivíduos. O grau de coesão de um grupo é resultado do relacionamento permanente entre os indivíduos, podendo ocorrer atração ou repulsa de um dos seus membros.

Assim, observa-se que a dinâmica de grupo é o somatório dos interesses dos componentes dos grupos e que podem ser despertados por meio de componentes motivacionais. As pessoas têm interesses muito mais amplos do que apenas fazer amigos. Elas desejam participar de "algo mais", necessitam desempenhar algum papel dentro das organizações ou dos grupos que fazem parte. Dessa forma, os indivíduos procuram auto-satisfazerem suas necessidades psicológicas.

O relacionamento entre indivíduos deve obedecer e respeitar, sempre, a individualidade de cada um. Cabe ao administrador, segundo Chiavenato (2001, v. 1, p. 171),

> em todos os níveis da organização, aprender a influenciar e a orientar o sentido das relações entre as pessoas na empresa e propiciar um clima positivo e favorável às boas relações humanas, para que a empresa possa realizar as suas funções principais.

O entendimento e conhecimento do administrador, das

relações informais existentes na empresa, elevam o grau da eficácia gerencial, uma vez que é através do conhecimento que se evita os conflitos individuais e entre grupos. Pois, os conflitos podem acarretar "consequências funcionais e consequências disfuncionais nas pessoas, grupos e organizações". (Kast e Rosenzweiz, p. 327)

Portanto, o administrator deve procurar solucionar os conflitos antes que ele aconteça, negociando e cedendo naquilo que for possível, somente assim, evitará problemas na produtividade da organização.

PARTE 9

ABORDAGEM ESTRUTURALISTA

Muito se tem falado a respeito das Teorias Administrativas e sua evolução. Neste espaço, faz-se um esforço para apresentar alguns tópicos que fazem parte dessa evolução, como é o caso dos estudiosos das Teorias Estruturalistas.

A abordagem estruturalista é considerada uma tentativa de englobar aspectos importantes da abordagem clássica, com aspectos relevantes da Escola de Relações Humanas. As palavras de Amitai Etizioni apud Caravantes (2000. p. 58) bem esclarece esse ponto quando, o mesmo, afirma:

> A Administração Científica e a Escola de Relações Humanas eram em certos aspectos, diametralmente opostas. Os fatores que uma escola considerava críticos e cruciais, a outra simplesmente ignorava. Entretanto, as duas tinham um elemento comum: nenhuma delas via qualquer contradição ou dilema insolúvel nas relações entre a busca de racionalidade por parte da organização e a busca de felicidade de parte do indivíduo. A Administração Científica entendia que a organização mais eficiente seria também a organização mais satisfatória, uma vez que ela maximizaria tanto a produtividade como o pagamento do indivíduo [...]. A abordagem das

> Relações Humanas entendia que a organização seria também a mais eficiente. Ela sugeria que os trabalhadores não ficariam satisfeitos numa organização fria, formal, racional, que apenas satisfizesse suas necessidades econômicas.

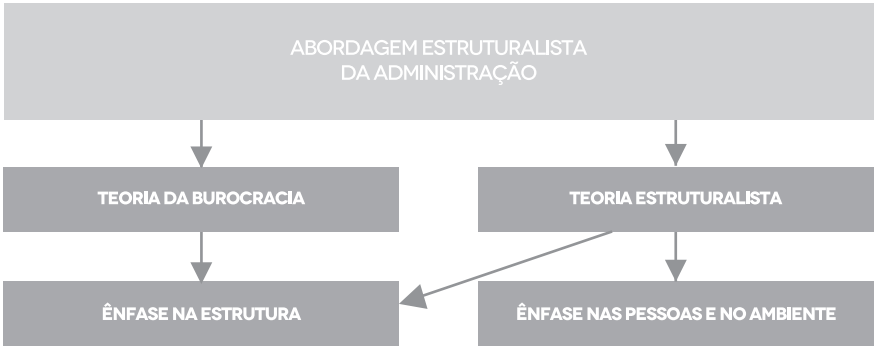
Nesse clima, nasceu a Teoria da Burocracia, com a publicação do livro do sociólogo alemão Max Weber, no início do século XX. O aparecimento da Teoria da Burocracia, diz Chiavenato (2002, vol. II, p. 1)

> coincidiu com o despontar do capitalismo, graças a inúmeros fatores, dentre os quais a economia do tipo monetário, o mercado de mão-de-obra, o surgimento do estado-nação centralizado e a divulgação da ética protestante (que enfatizava o trabalho como o dom de Deus e a poupança como forma de evitar a vaidade e a ostentação.

A burocracia é definida como um "sistema social organizado por normas escritas, visando uma racionalidade e igualdade no tratamento de seus públicos, clientes ou participantes" (Lodi. 1976., p. 91).

Para uma melhor compreensão a respeito da Abordagem Estruturalista, mostra-se na figura dez (10) o seu surgimento em dois momentos. A Teoria da Burocracia e a Teoria Estruturalista, propriamente dita. A primeira preocupou-se com a estrutura e a segunda levou em consideração, além da estrutura, o ambiente e as pessoas.

Figura 10 – 0s dois momentos da abordagem estruturalista



Fonte: Lodi (1976)

Na Teoria da Burocracia, a ênfase era na estrutura, o seu surgimento, segundo Chiavenato (2002, v. II, p. 6), ocorreu em função dos seguintes aspectos:

> a) Fragilidade e parcialidade da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas, ambas oponentes e contraditórias, mas sem permitirem uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais. Ambas revelam dois pontos de vista extremistas e incompletos sobre a organização, gerando a necessidade de um enfoque mais amplo e completo, tanto da estrutura como dos participantes da organização;
> b) A necessidade de um modelo de organização racional capaz de envolver todas as variáveis estruturais, bem como o comportamento dos membros dela participantes, e aplicáveis não apenas a fabrica, mas a todas as formas de organização humana e principalmente às empresas;
> c) O crescente tamanho e complexidade das empresas passou a exigir modelos organizacionais mais complexos de sua organização, da administração e de um grande número de pessoas com diferentes habilidades realizando tarefas específicas e diferentes. Milhares de pessoas devem ser

colocadas em diferentes setores de produção e em diferentes níveis hierárquicos. Tudo isso deve ser feito de maneira integrada e condensada. Tanto a Teoria Clássica como a Teoria das Relações Humanas mostram-se insuficientes para responder a essa nova situação;

d) O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber, seu criador. A Sociologia da Burocracia propõe um modelo integrado de organização e as empresas não tardaram em tentar aplicá-lo na prática em sua estrutura organizacional. A partir daí, surge a Teoria da Burocracia na Administração.

"As burocracias constituem um tipo específico de organização: as chamadas organizações formais". Essas "constituem uma forma de agrupamento social estabelecida de maneira deliberada ou proposital para alcançar objetivos específicos" (Chiavenato, 2002, v. II, p. 5).

Max Weber apud Lodi (1976, p. 94) descreve as características da burocracia da seguinte maneira:

1) Uma organização ligada por normas escritas;
2) Uma sistemática divisão do trabalho;
3) Organização dos cargos segundo o princípio hierárquico;
4) Fixação de regras e normas técnicas para regular o desempenho de cada cargo; e.
5) Separação entre propriedade e administração.

Ademais, a Teoria da Burocracia ainda apresenta algumas características baseadas na ética protestante, são elas:

1) O caráter legal das normas e regulamentos;
2) O caráter formal das comunicações;
3) O caráter racional e a divisão do trabalho;
4) A impessoalidade nas relações;

5) As rotinas e procedimentos padronizados;
6) A competência técnica e a meritocracia;
7) A especialização da administração que é separada da propriedade;
8) A profissionalização dos seus participantes; e.
9) Uma completa previsibilidade do seu funcionamento.

Blau e Scoot apud Lodi (1976, p. 94) "chamam a atenção para a ignorância da Burocracia nas relações informais e [...] a ênfase excessiva na disciplina burocrática em detrimento da especialização e competência técnica".

Merton, fazendo comentário a respeito da obra Weberiana, afirma que a ênfase no controle administrativo e na confiabilidade do comportamento acarretou sérias consequências, como, por exemplo:

a) Despersonalização do relacionamento;
b) A internacionalização das diretrizes; e.
c) Um maior uso da categorização no processo decisório.

Já na Teoria do Estruturalismo, a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações, das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer. Essas organizações são altamente diferenciadas e requerem dos seus participantes, também, determinadas características de personalidades diferenciadas.

O estudo da Teoria Estruturalista tem sua base no impasse existente entre as Teorias Clássicas e Relações Humanas, pois nem mesmo a Teoria da Burocracia conseguiu resolver os problemas organizacionais provocados pelas divergências dessas teorias.

Para um melhor entendimento do que realmente é Teoria Estruturalista, buscar-se-á saber o que é estrutura. Nesse sentido, Selznick (apud ETIZIONI. 1978, p. 36) afirma que:

> A estrutura concreta resulta, portanto, das influências recíprocas dos aspectos formais e não-convencionais da organização. Além disso, esta estrutura representa por si mesma uma totalidade, um "organismo" adaptável, que reage às influências do ambiente externo a que se expõe.

Segundo Claude Flement apud Wahrlich (1977, p.21), a estrutura é um "conjunto de elementos entre os quais existem relações, de forma que toda modificação de um elemento acarreta a modificação dos outros elementos e relações". Portanto, a estrutura da organização é que define as relações hierárquicas, nos diversos níveis de sua estrutura.

Portanto, "estrutura é um conjunto formal de dois ou mais elementos que permanece inalterado seja pela mudança ou na diversidade de conteúdo" (Chiavenato, 2002, v. II, p. 54)". Assim, pode-se dizer que a estrutura mantém-se mesmo com a alteração de um ou mais de seus elementos.

Com o advento das Teorias Estruturalistas, pela primeira vez nas organizações, surge a figura do "administrador profissional", escolhido com base na competência. Não é mais a figura do apadrinhado, do filho do proprietário da empresa, mas sim um profissional assalariado, selecionado e admitido pela competência, podendo para tanto ser promovido, demitido, ou mesmo aposentado.

Com a preocupação de um melhor programa gerencial para as organizações foi que os estruturalistas deram ênfase ao relacionamento humano e ao ambiente em que o homem está inserido – a empresa.

O Estruturalismo "se preocupa com o todo e com o relacionamento das partes com o todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de o todo ser maior do que a simples soma das partes são as características básicas do estruturalismo" (Chiavenato, 2002, v. II, p. 54).

Com o desenvolvimento da humanidade, no campo das ciências sociais, e principalmente, com o crescimento das empresas e a necessidade de uma melhor disciplina, no campo gerencial, aparece o "homem organizacional". Este desempenha papéis dentro das organizações.

Segundo Whyte Jr. Apud Chiavenato (2002, v. II, p. 58), o homem moderno, ou seja, o homem organizacional, para "ser bem sucedido em todas as organizações, precisa ter as seguintes características: flexibilidade, tolerância às frustrações, capacidade de adiar as recompensas e permanente desejo de realização".

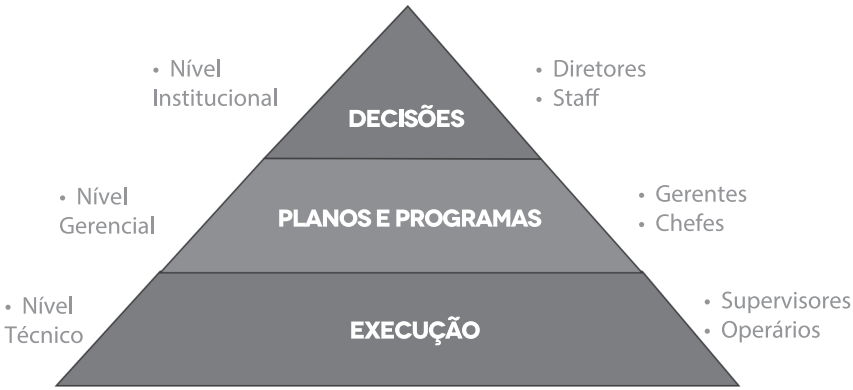
Ademais, o homem organizacional precisa possuir uma personalidade cooperativa e coletiva. Destoante, com certeza, da ética protestante que é eminentemente individualista.

AS ORGANIZAÇÕES

Talcott Parsons apud Chiavenato (2002, v. II, p. 62-63) em seus estudos a respeito das organizações, as classifica por níveis de poder, a saber: institucional, gerencial e técnico.

> a) Nível institucional – é o nível mais elevado da organização. Nele se encontram os altos dirigentes e o alto staff. É onde se definem os objetivos gerais e as estratégias organizacionais;
> b) Nível gerencial – é o nível intermediário da organização; cuida do relacionamento entre o nível superior e (acima dele) e os níveis inferiores (abaixo dele). É o nível que transforma as decisões dos níveis mais elevados em planos e programas para a execução nos níveis inferiores;
> c) Nível técnico – esse nível também é conhecido como nível operacional. È a camada mais baixa da organização, nele se realiza as operações ou realização das tarefas. É onde os programas são desenvolvidos e as técnicas aplicadas.

Figura 11 – Representação dos níveis hierárquicos



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, p. 63)

Partindo-se do princípio que não existem duas pessoas iguais, também não existem duas organizações iguais, pois as organizações são compostas de pessoas. As organizações são diferentes entre si, assim como as pessoas. Contudo, tanto as pessoas, como as organizações, possuem certos tipos de caracteres mais ou menos iguais, permitindo uma classificação por tipos ou mesmo por classes.

Por isso, para uma melhor análise comparativa das organizações, os estruturalistas desenvolveram "tipologias de organizações" para classificá-las de acordo com certas características distintas, as principais são:

1) Tipologia de Etizioni – que enfatiza o controle exercido;
2) Tipologia de Blau e Scott – que enfatiza o principal beneficiário;
3) Tipologia de Udy – como base multidimensional; e
4) Tipologia de Pugh, Hickson e Hinings - a tridimensional.

A) TIPOLOGIA DE ETIZIONI

As organizações "não são uma invenção moderna (Etizioni 1972, p. 8)". Desde os tempos dos faraós que existiam as organizações, mesmo que consideradas, para os dias de hoje, como rudimentares, as quais não podem ser esquecidas pela contribuição que legaram as chamadas modernas. O maior problema das organizações modernas é a complexidade de se controlar as ações ou comportamento dos indivíduos que a constituem.

Segundo a tipologia das organizações formulada por Etizioni (1972, p. 10), as organizações se caracterizam por:

> a) Divisão de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação - nessa característica, as coisas não acontecem por acaso, elas possuem um planejamento intencional, com a finalidade de intensificar a realização de objetivos específicos.
> b) Centros de poder – aqui, encontram-se os elementos que controlam os esforços combinados da organização e que os dirigem para a consecução dos objetivos. Os centros, também, realizam um feedback para reordenar a estrutura de poder a fim de manter a eficiência.
> c) Substituição de Pessoal – nessa, existe um controle de admissão, demissão e substituição, transferência e promoções de pessoal.

Todas as organizações, como unidades sociais, controlam os seus membros, através de sistema de feedback constante. Essas organizações são unidades artificiais: são planejadas e deliberadamente estruturadas; revêem, constantemente, as suas realizações e se reestruturam de acordo com os resultados.

A artificialidade (Chiavenato, 2002, v. II, p. 65) desses tipos de organizações decorre de duas coisas, que são:

1) A preocupação com a realização e a tendência para serem mais complexas do que as unidades naturais; e,
2) Nas organizações, o controle informal não é adequado, pois não se pode confiar na identificação dos seus participantes com tarefas que devem realizar.

Ademais, os meios de controle, segundo Etizioni (1972, p. 94 a 98) podem ser classificados em três categorias analíticas, que são: físico, material e simbólico.

a) Físico – a utilização de uma arma, chicote, uma prisão ou outro tipo que atinja o corpo é físico, além das ameaças que possam atingir o físico, pois as consequências no indivíduo são semelhantes. Esse tipo de controle é considerado como "poder coercitivo".
b) Material – consiste nas recompensas de bens e serviços. As recompensas pecuniárias (dinheiro), por exemplo, que permitem a aquisição de bens e serviços, são classificadas como material, porque o seu resultado, para quem recebe, é igual ao de meios materiais. Esse tipo de controle é considerado como "poder utilitário".
c) Simbólicos – são aqueles que não constituem ameaças físicas ou que não constituem recompensas materiais. Quando são utilizados objetos materiais para simbolizar o amor, o prestígio, esses contatos ou objetos são considerados símbolos. A utilização de símbolos, com a finalidade de controle, é considerada "poder normativo".

O quadro doze (12) promove uma melhor visualização e entendimento do que foi exposto acima:

Quadro 12 – Tipos de organizações / Etizioni

TIPOS DE ORGANIOZAÇÃO	COERCITIVO	UTILITÁRIOS	NORMATIVOS
CONTROLE PREDOMINANTE	• Coercitivo	• Remuneração	• Ideologia • Consenso • Ético
INGRESSO E PERMANÊNCIA DOS PARTICIPANTES	• Coação, Força, • Ameaça, Medo • Imposição	• Interesse • Vantagem percebida	• Convicção, Fé • Ideologia • Crenças
ENVOLVIMENTO DOS PARTICIPANTES	• Alienatório, em face do temor	• Calculista, em face do Interesse, quanto às vantagens	• Moral • Motivacional
EXEMPLOS	• Prisões • Instituições penais	• Empresas em geral	• Igrejas • Universidades • Hospitais

Fonte: Adaptado CHIAVENATO (2002, p. 67)

A Tipologia de Etizioni, ainda hoje, é bastante utilizada em virtude da ênfase dada aos sistemas psicossociais das organizações. Um executivo, de qualquer escalão, exerce diferentes "papéis quando trabalha em uma organização do tipo coercitivo, utilitário ou normativo. A desvantagem dessa tipologia é dar pouca consideração à estrutura, à tecnologia utilizada e ao ambiente externo" (Chiavenato, 2002, p. 67). Ademais, esse tipo de Tipologia possui um modelo simples e é baseada nos tipos de controle.

Segundo Etizioni (1974, p. 101-102), as organizações se classificam em: predominantemente coercitiva, utilitárias, normativas e de estrutura dualísticas.

Quadro 12 – Classificações das organizações

PREDOMINANTEMENTE			ESTRUTURA
COERCITIVA	**UTILITÁRIAS**	**NORMATIVAS**	**DUALÍSTICAS**
• Campos de concentração • Prisões • Penitenciarias • Campos de prisioneiros • Hospitais de doentes mentais	• Indústria e Comercio ou Associação de Empresas • Organizações militares em tempo de paz	• Organizações religiosas (Igrejas, Mosteiros, Conventos, entre outros) • Organizações políticas • Hospitais gerais • Universidades • Associações filantrópicas e profissionais	• Normativo-coercitivo: Unidade de combate. Utilitário-normativo: A maior parte dos sindicatos. • Utilitário-coercitivo: Algumas industrias antigas, fazendas, companhias e navios.

Fonte: Adaptado de Etizioni (1974, p. 101-102).

B) TIPOLOGIA DE BLAU E SCOTT

Blau e Scott apresentam uma tipologia das organizações, baseada nos principais beneficiários, isto é, naquele que se beneficia das organizações. A ênfase dada, aos benéficos legados à parte principal, constitui a base da existência da organização.

Segundo Blau e Scott (1979, p. 54-60) existem quatro categorias de participantes que se beneficiam de uma organização formal:

1) Os próprios membros da organização;
2) Os proprietários ou administradores da organização;
3) Os clientes da organização (ou pessoas que estão tecnicamente fora da organização, mas que têm contacto

direto e regular com ela, a qualquer título – pacientes, fregueses, violador das leis, prisioneiros, soldado inimigo, estudante);
4) Os membros da sociedade onde a organização opera (público em geral).

De acordo com essa classificação e levando-se em conta o "beneficiário principal" que as empresas visam atender, Blau e Scott destacam quatro tipos básicos de organizações, a saber:

1) Associações de benefícios mútuos, nas quais o principal beneficiário é o quadro social;
2) Organização comercial, onde os proprietários são os principais beneficiários;
3) Organizações de serviços, onde o grupo de clientes é o principal beneficiado; e
4) Organizações públicas, onde os beneficiários são o próprio público.

Quadro 14 – Organizações por tipo de Beneficiário

TIPOS BÁSICOS DE ORGANIZAÇÕES	BENEFICIARIO PRINCIPAL	MODELO DE ORGANIZAÇÃO
• Associação de mutuários mútuos	• Quadro social (membros da organização)	• Consórcios, fundos mútuos, associações profissionais e sindicatos.
• Organização Comercial	• Proprietários (sócios acionistas)	• Empresas (S/A. Limitada e Familiar)
• Organizações de serviços	• Clientes	• Hospitais, Universidades, Associações religiosas e filantrópicas.
• Organizações públicas	• O publico em geral	• Organização penal, militar, jurídica, saneamento básico entre outras.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2001, p. 69)

A tipologia de Blau e Scott, baseada no princípio do "cui bono" (beneficiário principal), proporciona um melhor agrupamento das organizações que possuem objetivos similares. Contudo, da mesma maneira que acontece com a tipologia de Etizioni, a classificação de Blau e Scott "não oferece informações a respeito das diferenças tecnológicas, estruturas ou sistemas psicossociais e administrativos existentes nas organizações" (Chiavenato. 2002, p. 69)

C) TIPOLOGIA DE UDY

O Sociólogo Stanley H Udy, em seus estudos sobre as organizações, sugere um modelo de Tipologia, com bases multidimensionais para uma análise comparativa entre os vários modelos das organizações. Para Chiavenato (2002. p. 70), a classificação de Udy "representa uma evolução da classificação de Parsons, o qual visualizou a organização como um subsistema da sociedade que mobiliza forças e recursos para obtenção de objetivos da coletividade social".

Os estudos de Udy apud Chiavenato (2002. p. 70), levaram-no a classificar as organizações em quatros tipos: Organizações orientadas para a produção econômica; Organizações orientadas para objetivos políticos; Organizações integrativas e Orientações de manutenção de padrão. Verifica-se a seguir cada uma especificamente:

> 1) Organizações orientadas para a produção econômica – o principal objetivo desse tipo de organização é o "econômico" (incluem empresas de produção e distribuição de bens e serviços);
> 2) Organizações orientadas para objetivos políticos – são aquelas que visam à obtenção de objetivos preciosos e procuram criar e alocar forças na sociedade (essas organizações incluem algumas governamentais e partidos políticos).
> 3) Organizações Integrativas – arrola-se, nesse tipo, as

organizações preocupadas na solução de conflitos e na motivação da sociedade para alcance de objetivos.

4) Organizações de manutenção de padrão – são aquelas voltadas para a função cultural, educacional e significativa, incluem-se entre essas organizações as de cunho religioso (igrejas), educacionais (escolas), e as organizações culturais.

Udy afirma, também, que cada tipo de organizacional é visto como um sistema sociotécnico, com vários subsistemas, como o sistema de objetivos e valores da tecnologia, o sistema psicossocial e o sistema empresarial.

D) TIPOLOGIA TRIDIMENSIONAL

A Tipologia Tridimensional surgiu dos trabalhos de Pugh, Hickson e Hining, que ao escolherem cinquenta e duas organizações inglesas, através de sessenta e quatro escalas, e efetuarem os cruzamentos dos dados obtidos, optaram por três dimensões para a "tipologia das Organizações", conhecida também como "taxonomia das organizações".

As três dimensões selecionadas foram: (1) estruturação das atividades; (2) concentração de autoridade; e (3) controle de linha do fluxo de trabalho. A seguir, analisa-se cada uma delas.

1. Estruturação das Atividades – essa dimensão é dividida, também, em três dimensões, que são:

a) Especialização ou Divisão do Trabalho – aponta o grau da divisão e fração do trabalho;

b) Estandardização ou Padronização – aponta o grau das funções, cargo, rotinas e procedimentos, em que são padronizados e homogeneizados; e

c) Formalização – aponta o grau do formalismo das instruções, procedimentos e comunicação, entre outros documentos escritos necessários à manutenção do formalismo.

2. Concentração de autoridade – aponta o grau em que a autoridade está centralizada nos diversos níveis hierárquicos.

3. Controle de Linha do Fluxo do Trabalho – indica o grau em que o controle é exercido pelo pessoal de linha, contra o controle exercido por meio de procedimentos impessoais.

Portanto, a partir dessa análise, verifica-se no quadro catorze (14) a existência de sete tipos de organizações, a saber:

Quadro 14 – Os sete tipos de organizações

TIPOS DE ORGANIOZAÇÃO	DIMENSÕES DA BUROCRACIA		
	ESTRUTURAÇÃO DE ATIVIDADE	CONCENTRAÇÃO DE AUTORIDADE	CONTROLE DE LINHA DE FLUXO DE TRABALHO
1. BUROCRACIA TOTAL	• Totalmente estruturada	• Concentrada	• Impessoal
2. BUROCRACIA TOTAL NASCENTE	• Totalmente estruturada	• Concentrada	• Impessoal
3. BUROCRACIA DE FLUXO DE TRABALHO	• Totalmente estruturada	• Dispersa	• Impessoal
5. BUROCRACIA DE PRÉ-FLUXO DE TRABALHO	• Menos estruturada	• Dispersa	• Impessoal
4. BUROCRACIA NASCENTE DE FLUXO DE TRABALHO	• Não estruturada	• Dispersa	• Impessoal
6. BUROCRACIA DE PESSOAL	• Não estruturada	• Concentrada	• Controle Linear
7. ORGANIZAÇÃO IMPLICITAMENTE ESTRUTURADA	• Não estruturada	• Dispersa	• Controle Linear

Fonte: CHIAVENATO (2002, v. II, p. 72)

Portanto, verifica-se que a Teoria Estruturalista é uma continuidade da Teoria da Burocracia, numa tentativa de conciliar as teses propostas pela Teoria Clássica e pelas Relações Humanas. Os autores estruturalistas procuraram inter-relacionar as organizações com seu ambiente externo. Assim, surge um novo conceito do homem, aquele que desempenha diversos papéis, em variadas organizações diferentes: "o homem organizacional".

PARTE 10

TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

Kurt Lewin, de descendência alemã, professor de psicologia em Iowa, chegou aos Estados Unidos em 1932. Em Iowa, dirigiu o Centro de Pesquisa para "Dinâmica de Grupo". Estudou e efetuou experimentos sobre "mudanças de hábitos, liderança e de comunicação". Publicou vários livros, tanto na Alemanha, como nos Estados Unidos.

Lewin apud Chiavenato (2002, v. II, p.107) focaliza o grupo como "o campo das percepções, ações e sentimentos humanos". A ele, coube deixar de herança o movimento behaviorista, que, hoje, serve de instrumento a todos os estudiosos da Teoria Comportamentalista da Administração.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas e com a sua propagação iniciada com a divulgação dos resultados e conclusões da pesquisa da Hawthorne, apareceu uma nova visão das teorias administrativas, a "teoria comportamentalista".

A nova ideia foi cada vez mais se consolidando a partir da divulgação das ideias de Chester Barnard, George Homans e Herbert Simon, entre outros estudiosos, bem como com a herança deixada pelo movimento behaviorista da psicologia ao movimento das teorias comportamentalistas da administração, que são também conhecidas como teorias behavioristas da administração.

Gordon Allport apud Lodi (1976, p.112.), quando prefaciou o livro de Lewin, afirmou que "assim como o leito de um rio dá forma à direção e à rapidez do curso d'água, o grupo determina a corrente da vida individual". Assim, o administrador deve verificar sempre como o rio corre e qual a velocidade, isto é, deve ficar sempre atento ao movimento dos grupos que integram a organização.

Para os comportamentalistas, a palavra "mudança" é uma palavra chave, pois, existem vários tipos de mudanças, as "tecnológicas" e a das "pessoas", elas podem acontecer muito vagarosamente ou muito rápidas. Os behavioristas que se importam com o estudo das organizações e da administração "não são observadores ou representantes neutros, mas têm um interesse ativo na mudança do sistema" (Kast e Rosenzweig, 1976, v. I, p. 102).

Os comportamentalistas dão ênfase ao valor das organizações mais democráticas e com menos estrutura de hierarquia, do que as que foram propostas pelos conceitos tradicionais, que procuraram moldar os comportamentos humanos às necessidades das organizações.

Chiavenato, (2002, v. II, p.102) quando aborda a esse respeito, diz que:

> Com a abordagem comportamental, a preocupação com a estrutura organizacional se desloca para a preocupação com a dinâmica e os processos organizacionais e migra do comportamento das pessoas na organização para o comportamento organizacional.

As teorias comportamentais procuram estudar o homem como um ser social, que habita as organizações. Assim, o homem não pode mais ser conceituado como um animal que pensa e que age inteligentemente, mas como um ser social que tem um corpo

efêmero, que passa pelo processo de nascimento e morte como os dos demais seres vivos.

Portanto, a Teoria Comportamental trouxe um novo enfoque às teorias administrativas a respeito do comportamento das pessoas que desempenham suas tarefas nas organizações, mostrando-se a necessidade de se abandonar às posições normativas e prescritivas das teorias até então existentes.

Os conceitos antigos de organização, que a classificavam como um sistema muito estruturado e autoritário, levou o cienista behaviorista Herbert Shepard apud Kast e Rosemzweig (1976, v. I, p. 102) a chamá-lo de sistema de "coerção-compromisso, o qual, para governar as atividades das pessoas que pertencem à organização, repousa substancialmente nos sistemas internos de comando, na autoridade e na obediência, bem como nos liames burocráticos".

A proposta dos behavioristas é um sistema de "colaboração-consenso" ou de "equalização de poder" o qual contrasta integralmente com o sistema antigo.

Leavitt apud Kast e Rosemzweig (1976, p. 102, v. 1) afirma que este sistema "além de realçar a crença de que primeiro se mudam as pessoas, esses processos de equalização de poder também dão muita ênfase a aspectos dos fenômenos humanos das organizações". Assim, temos o sistema antigo com "coerção compromisso" e o sistema defendido pelos behavioristas das organizações, sistema moderno, com o chamado "colaboração-consenso".

Portanto, para melhor compreensão do sistema defendido pelos que fazem a teoria comportamentalista das organizações, verifica-se o que diz o próprio Leavitt quando afirma, exemplificando, que o interesse primeiro é:

> Pelo afeto, pelo moral, pela sensibilidade, pela segurança psicológica. Em segundo lugar, dão maior valor às mudanças evolucionárias, geradas internamente nos indivíduos, nos grupos e nas organizações, que às mudanças planejadas ou implantadas de fora para dentro. Em terceiro lugar, eles dão ao amadurecimento e auto-realização humanos o mesmo e alto valor dado à execução das tarefas; e com frequência eles ampliaram o grau de conexão causal entre os dois. Finalmente, os processos de equalização do poder participaram, naturalmente, pelo menos nos seus estágios iniciais, de uma crença normativa de que nas organizações o poder deve ser distribuído em bases mais igualitárias do que ocorre na maior parte das hierarquias "autoritárias" existentes. Operacionalmente, essa crença tornou-se manifesta de várias maneiras: estimulando a tomada de decisões independente, a descentralização, as comunicações mais abertas e a participação. (Leavitt apud Kast e Rosemzweig, p. 102-103, v. 1)

Verifica-se, assim, que os behavioristas das organizações preocupam-se com o comportamento dos indivíduos e da organização. Para eles, "o comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe" (Chiavenato, 2002, p. 107, v. II).

INÍCIO DA TCA

A teoria comportamental da administração (TCA) tem seu início nos trabalhos Herbert Simon. Autores como Chester Barnard, Douglas Mc Gregor, Cris Argyris, Rensis Likert são de alta importância nos princípios que fundamentam essa teoria. Além

do mais, autores como Abraham Maslow, Frederick, Herzberg e David McClelland, são os que mais se destacam no campo da motivação humana. Segundo Chiavenato (2002, v. II, p. 112) a teoria comportamental surgiu com os fatos seguintes:

> a) A teoria comportamentalista critica os conceitos de organização e autoridade formal, bem como, a posição rígida e mecanística dos autores clássicos.
> b) A oposição efetuada pela teoria de relações humanas, que dava ênfase às pessoas, em relação à teoria clássica, que direcionava sua ênfase à estrutura e às tarefas.
> c) A teoria comportamental representa um desdobramento da teoria das relações humanas, muito embora rejeite alguns de seus conceitos.
> d) A teoria comportamentalista reformula completamente os conceitos das relações humanas por considerar ingênuos e românticos.
> e) A teoria comportamentalista incorporou a Sociologia da Burocracia, ampliando o seu campo de atuação.
> f) Herbert Simon com a publicação de seu livro "Comportamento Administrativo" inaugura e marca o início da Teoria Comportamental da Administração.

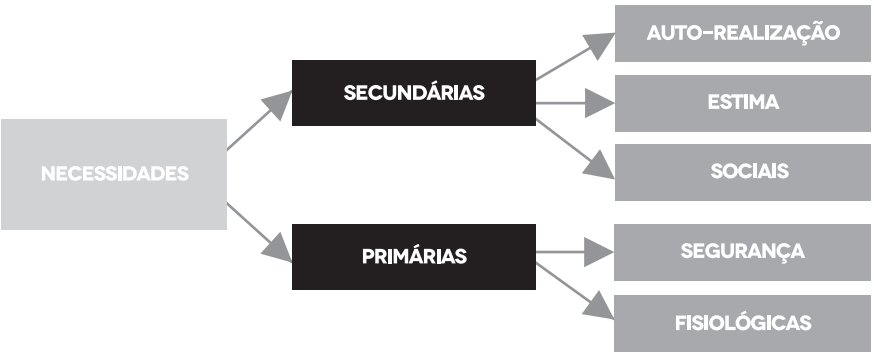
Portanto, a teoria comportamental teve início por volta de 1947, quando do lançamento das ideias de Herbert Simon em seu livro "Comportamento administrativo", que rejeitava os princípios da "teoria clássica" e das principais ideias da "Teoria das relações humanas".

MOTIVAÇÃO HUMANA

Com a entrada dos behavioristas nos estudos das organizações, verificou-se a necessidade de melhor conhecer

o comportamento individual das pessoas. Abraham Maslow procurou estudar como as pessoas se comportam para poder melhor conhecer e explicar a motivação humana. Por isso, as teorias comportamentalistas das organizações se desenvolveram de maneira extraordinária no campo da motivação humana. Maslow apresentou uma teoria da motivação, na qual as necessidades humanas encontram-se classificadas em níveis. Veja-se na figura 12:

Figura 12 – Necessidades humanas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, v. II, p. 113-117)

1) Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo das necessidades humanas, mas de vital importância. Elas estão vinculadas à sobrevivência do ser vivo e com a própria sobrevivência da espécie. Para o homem, estas necessidades são fundamentais e podem direcionar ou moldar o seu comportamento. Exemplo: fome, sede, sono, repouso, frio, calor e sexo.

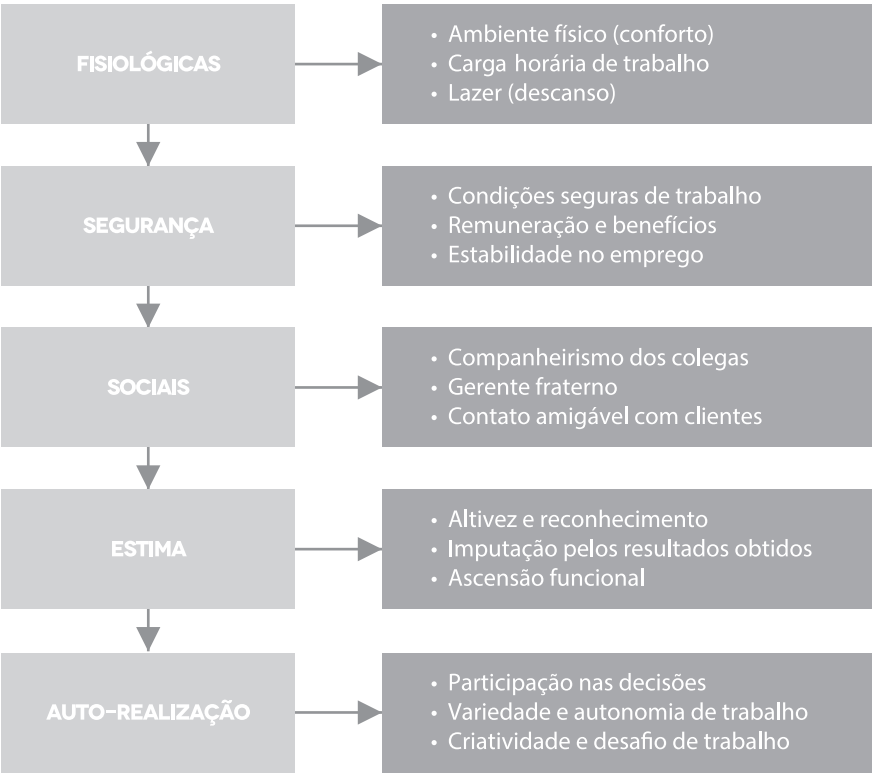
2) Necessidades de segurança: quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas, aparece a segunda que é a de segurança. Essa necessidade está relacionada com a busca da estabilidade, proteção contra uma determinada ameaça ou privação, com a fuga ao perigo entre outras que o conduzam a segurança. Quando o indivíduo se vê em perigo o seu organismo age imediatamente, instintivamente, em busca de segurança.

3) Necessidades sociais: o homem é um ser insaciável com relação à satisfação de suas necessidades. Assim, imediatamente ao sacramento de uma certa necessidade, logo surge uma outra. Nesse caso, quando a segunda necessidade (necessidade de segurança), encontra-se saciada, aparece outra, desta vez, a de relacionamento, da aceitação por parte dos companheiros ou dos grupos a que pertence, da troca de amizade, de afeto e amor. Faz-se necessário destacar neste espaço que a falta de amor e de afeto conduz o indivíduo à solidão, ao ostracismo e, até mesmo, ao isolamento.

4) Necessidade de estima: é a maneira como o indivíduo se vê e se analisa. Essa necessidade relaciona-se com a autoconfiança, a auto-apreciação e a necessidade de respeito social, de status, prestígio e consideração que possa receber ou achar que possui dos demais indivíduos que com ele convive no meio social (organização). A satisfação dessa necessidade conduz o indivíduo a sentimentos de autoconfiança, prestígio, força, poder, capacidade e de utilidade. Por outro lado, a frustração pode provocar sentimentos de inferioridade, fraqueza, desamparo, desequilibrando o seu sistema emocional.

5) Necessidade de auto realização: essas necessidades são as mais difíceis de se realizarem devido a sua complexidade e necessidade dos indivíduos de um autodesenvolvimento contínuo. Essa é uma tendência que se expressa através da tentação que as pessoas têm para ser sempre mais do que realmente é, e de poder ser tudo o que deseja ser.

Figura 13 – As 5 necessidades básicas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, v. II, p. 116)

Maslow, ainda, ampliou a sua "teoria da motivação", avocando a atenção para a relevância do ambiente proporcionado pela organização, como um meio pelo qual o indivíduo pode alcançar a sua "auto-realização". Ele esqueceu de demonstrar e comprovar em sua teoria como fazer para operacionalizar as necessidades, bem como as exceções de comportamento.

No entanto, a teoria de Maslow "é bem estruturada e oferece um esquema orientador e útil para o administrador" (Chiavenato, 2002, v. II, p. 116). Portando, a utilização da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow servirá como elemento importante na condução do comportamento das decisões do administrador.

Figura 14 – Exemplo de necessidades

Adaptado de CHIAVENATO (2002, v. II, p. 116)

TEORIA DOS DOIS FATORES

O trabalho de Maslow foi coroado com a teoria de "dois fatores da motivação" desenvolvida por Frederick Herzberg (1979, p. 418) "Seu modelo baseia-se em pesquisa efetuadas entre os administradores de nível intermediário em engenharia e contabilidade". Essa teoria procura explicar o comportamento dos indivíduos em seu ambiente de trabalho. Para ele, existem dois fatores que orientam o comportamento dos indivíduos que são a insatisfação e a satisfação.

Trewatha e Newport (1979, p. 418), ainda, afirmam no

mesmo texto, que a pesquisa de Herzberg apresenta "a opinião de que os fatores no ambiente de trabalho que proporcionam satisfação no cargo não são necessariamente os mesmos que causam insatisfação".
A divisão dos fatores de Herzberg o levou a classificá-los em: "de motivação" e "de higiênicos". As características do ambiente que podem levar a insatisfação são chamadas de "fatores higiênicos" e os que produzem satisfação estão relacionados com o conteúdo do cargo e são chamados de "fatores motivadores".

1. Fatores higiênicos – são fatores que estão relacionados com a política da empresa e o sistema gerencial; qualidade do relacionamento com a gerência e os colegas; qualidade das condições ambientais de trabalho; política de pessoal e salarial da empresa. Os fatores higiênicos "estão fora do controle das pessoas (Chiavenato. 2002, v. II, p. 117)". Exemplo: salários, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas ambientais do trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre empresa e os funcionários, regulamentos internos, entre outros.

Segundo Chiavenato (2002, v. II, p. 11), quando os fatores higiênicos são "precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg chama-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos".

2. Fatores motivadores – são fatores relacionados com o conteúdo do cargo como: realização pessoal no exercício de um certo cargo; o reconhecimento por realização no cargo; a natureza e tipo do cargo; o progresso e o crescimento do cargo. Para Herzberg apud Trewatha e Newport (1979, p. 418.), "a ausência

destes fatores motivacionais na situação de trabalho não causa insatisfação no cargo; mas, quando presentes, eles se relacionam a um alto nível de motivação e satisfação no cargo". Assim, à luz desse pensamento, os fatores motivacionais estão irmanados às necessidades de "auto-realização" e "estima" contidas na teoria de motivação de Maslow.

A pesquisa de Herzberg ainda revela que "a responsabilidade, o próprio trabalho e o progresso são as condições mais importantes do cargo, que contribuem para a satisfação duradoura na posição ocupada" (Trewatha e Newport (1979, p. 419) Contudo, esses fatores não são os mesmos que tornam as pessoas infelizes em um cargo.

Quando os fatores motivacionais "são ótimos, eles provocam a satisfação nos indivíduos, porém, quando são precários, eles evitam a satisfação. Por estarem relacionados com a satisfação dos indivíduos, Herzberg, também os chama de fatores satisfacientes (Chiavenato, 2002, v. II, p. 119). Portanto, o efeito provocado pelos fatores motivacionais sobre os indivíduos é intenso e de natureza estável. Quando eles são maximizados, isto é, realizados, provocam a satisfação nos indivíduos. Quando são escassos ou mesmo de difícil realização evitam a satisfação. Assim, os fatores motivacionais podem ser satisfeitos ou não satisfeitos, nesse caso ficam neutros, nem provocam satisfação, nem mesmo insatisfação. O quadro 14 leva-nos a uma melhor compreensão.

Os fatores motivacionais são fatores intrínsecos, pois eles estão sobre o controle dos indivíduos. São fatores que estão relacionados com aquilo que os indivíduos fazem e desempenham. Eles envolvem os sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional, a auto-realização e dependem das tarefas que os indivíduos executam.

Quadro 14 – Fatores higiênicos e multivacionais

FATORES HIGIÊNICOS (INSATISFAÇÃO OU INSATISFACIENTES)	FATORES MULTIVACIONAIS (SATISFAÇÃO OU INSATISFACIENTE)
CONTEÚDO DO CARGO (COMO O INDIVIDUO SE SENTE EM RELAÇÃO AO CARGO)	**SITUAÇÃO DO CARGO** (COMO O INDIVIDUO SE SENTE EM RELAÇÃO À EMPRESA)
• Condições de trabalho • Salário ou remuneração • Relacionamento com o gerente • Benefícios sociais (gerais) • A gerencia em si	• Tipo de trabalho • Reconhecimento profissional • O progresso profissional • Responsabilidade • Realização do trabalho

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2002)

Os fatores higiênicos são fatores extrínsecos, pois independem dos indivíduos. Chiavenato (2002, v. II, p. 117) afirma que:

> Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação, mas ausência de satisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação.

Figura 15 - Fatores Neutro e não neutro

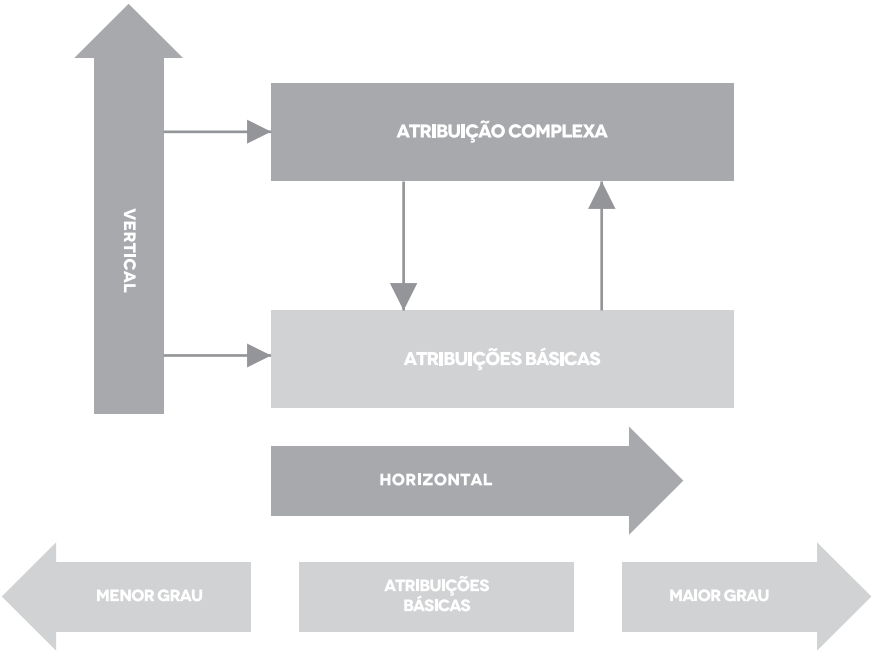
Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2002)

Quando ocorre o enriquecimento do cargo no sentido horizontal ou vertical, poderá ocorrer uma satisfação, ou mesmo

uma não satisfação, tudo isso em decorrência dos efeitos indesejáveis ou desejáveis. Por exemplo: o aumento da ansiedade e ou do conflito, sentimento de exploração e mesmo a redução das relações interpessoais poderão provocar efeitos indesejáveis. Os efeitos desejáveis são o aumento da motivação e ou da produtividade, além da redução do absenteísmo e do turnover.

O enriquecimento do cargo no sentido vertical ou horizontal. Exemplo: quando são acrescidas às atribuições básicas do cargo, atribuições mais complexas ou menos complexas, isto é, atribuições que estão acima ou abaixo das do cargo básico. Ver figura 16.

Figura 16 – Enriquecimento do horizontal e vertical



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002)

Do mesmo modo que ocorre nas atribuições básicas do cargo no sentido horizontal, também podem ocorrer com as mesmas características na vertical, isto é, para o lado esquerdo ou direito, acrescendo atribuições mais complexas ou menos complexas.

DINÂMICA DO COMPORTAMENTO HUMANO

David McClelland apud Chiavenato (2002, v. II, p. 123) identifica três necessidades na dinâmica do comportamento humano, que são: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder.

> 1) Necessidade de realização é a necessidade de êxito-competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência.
> 2) Necessidade de afiliação é a necessidade de relacionamentos calorosos, cordiais e afetuosos com outros indivíduos.
> 3) Necessidade de poder é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas.

São as pessoas que compõem as organizações; sem elas não existiriam organizações. Cada pessoa possui graus diferenciados de necessidades, isto é, o grau de necessidade para realização de uma dada necessidade é diferente para pessoas diferentes. Levando-se em consideração que todas as pessoas têm todas as necessidades, uma pessoa pode desenvolver ou possuir um tipo de necessidade com grau mais elevado que as outras. Por exemplo: um determinado executivo preocupa-se muito mais com o sucesso de suas decisões do que mesmo com os benefícios pecuniários que elas poderão produzir.

Os três motivos definidos por McClelland apud Chiavenato

(2002) estão intimamente relacionados com a solução de problemas, são eles:

> a) Como cada indivíduo está continuamente diante de problemas, alguns comportamentos se mostram reiteradamente adequados, isto é, propiciam soluções para os problemas com os quais o indivíduo se defronta. Como resultado, toda vez que o indivíduo tiver de solucionar um problema ele terá novamente o mesmo padrão de comportamento;
> b) Se uma pessoa é altamente motivada a competir e a lutar tendo em vista um padrão de excelência (necessidade de realização); ou
> c) Se tem uma forte necessidade de relações cordiais e calorosas (necessidade de afiliação), como resultado desse processo de aprendizagem, desenvolverá padrões desses motivos.

Nos estudos de McClelland, a ênfase voltou-se para a necessidade de realização, para ele, o sucesso poderá levar os indivíduos a confiar muito mais naquele padrão de comportamento já adotado do que procurar arriscar uma decisão a partir de padrões de comportamento ainda não testados.

Portanto, o tipo de comportamento a ser adotado para problemas iguais são soluções iguais. Serão realmente iguais os problemas? Os indivíduos possuem comportamentos iguais? E as organizações será que são iguais?

1. "Idênticas soluções para problemas iguais".
2. "Mesmo padrão de comportamento".

É necessário que se tome consciência que todo problema necessita de uma solução que envolve indivíduo, que possui necessidades a serem realizadas, para que continuem motivados a novas realizações.

Figura 17 – Problema /solução

Assim, para McClelland, o mesmo padrão de comportamento deve ser utilizado para soluções de problemas iguais, pois a necessidade de realização é uma disposição relativamente estável para o êxito e para o sucesso.

O medo que os indivíduos têm de fracassar em determinadas atividades leva-os a não arriscarem muito. Apostam sempre no êxito ou sucesso com soluções de problemas, aplicando um comportamento padrão, isto é, a inovação para eles é correr riscos desnecessários. Os indivíduos tendem a se comportar diante dos problemas do dia a dia, aplicando o que diz os velhos chavões, como sejam:

1) Em time que está ganhando não se mexe.
2) Deciões que deram certo devem ser sempre repetidas.
3) Não se deve abandonar o velho em busca de um novo, sem saber se o novo é bom realmente.
4) Um pássaro na mão é melhor do que dois voando.
5) O caminho melhor é aquele que você conhece.
6) É melhor perder um boi do que ariscar a boiada inteira.

O medo do fracasso está tão arraigado no comportamento dos indivíduos que eles procuram realizar tarefas com altas possibilidades de serem realizadas. Assim, o medo de inovar é uma das características do comportamento do homem, que procura sempre atingir o sucesso em suas realizações, aplicando comportamento padrão em suas decisões. A teoria da motivação de McClelland recebeu várias críticas e as principais delas são:

a) o método empregado por McClelland para medir a motivação pelo êxito e pelo medo do fracasso utiliza técnicas projetivas de personalidade, não tendo ainda encontrado consistência quanto aos resultados obtidos.
b) a pesquisa tem abrangido apenas estudantes universitários americanos que representam uma amostragem pouco representativa da situação real de trabalho e extremamente estratificada (Chiavenato, 2002, v. II, p. 124)

"A maior contribuição de McClelland à Teoria Comportamentalista é o conceito de Clima Organizacional ligado à motivação" (id). Para ele, o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança, administração e pela estrutura organizacional

Segundo Chiavenato (2002, p.124), como toda Organização é composta por indivíduos cujos padrões de Motivação são singulares, a interação desses padrões de motivação traz as seguintes combinações:

1. Estilo de Liderança dos indivíduos-chave da organização;
2. Normas e valores da organização; e,
3. Estruturas organizacionais, que criam o clima psicológico existente na organização, isto é, O Clima Organizacional.

Figura 18 – Clima organizacional

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, p. 124)

Para estudar o clima organizacional McClelland criou uma "Escala de Avaliação". Chiavenato (2002, p. 125), analisando esta teoria, afirma que "a Administração das Organizações, em geral, é condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem, dentro delas, com o comportamento das pessoas". O quadro quinze (15) mostra, muito bem, a preocupação de McClelland com o aumento da eficiência organizacional, com base na análise de um clima organizacional que procure satisfazer e ou realizar as necessidades dos indivíduos, motivando-os em direção aos objetivos organizacionais. Espera, ele, que se obtenha a integração dos objetivos individuais com os objetivos da organização através do clima organizacional.

Quadro 15 - Escala de avaliação do clima organizacional

1) Conformismo: Há muitas restrições impostas na organização; os membros da organização sentem que há muitas regras, diretrizes e práticas às quais eles devem se ajustar, em vez de poderem atuar no trabalho da forma que lhes pareça a melhor.

Conformismo não é a característica da organização	1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0	Conformismo é a característica da organização.

2) Responsabilidade: São atribuídas responsabilidades pessoais pela realização das respectivas parcelas dos objetivos da organização; os membros da organização sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem ter de chegar com seus superiores cada passo do processo.

Nenhuma responsabilidade é dada na organização	1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0	Grande ênfase à responsabilidade pessoal na organização.

3) Padrões: A ênfase que a organização dá ao desempenho qualitativo; o que o membro sente quanto ao estabelecimento de metas estimulantes para a organização e se essas metas são adequadamente comunicados aos membros.

Os padrões são muito baixos inexistentes na organização	1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0	Padrões altos e estimulantes são estabelecidos na organização.

4) Reconhecimento: Os membros sentem que um bom trabalho é reconhecido e recompensado, em vez de sentirem que são ignorados, criticados ou punidos quando algo de errado acontece.

Reconhecimento não é a característica da organização.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0	Conformismo é a característica da organização.

5) Clareza organizacional: Os membros sentem que as coisas são bem-organizadas e que as metas são claramente definidas, em vez de serem desordenadas, confusas ou caóticas.

A organização é desordenada, confusa e caótica.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0	A organização é bem-organizada e com metas claramente definidas

6) Bom relacionamento e apoio: O bom relacionamento e a amizade são valorizados na organização; confiança mútua entre os membros que dão apoio uns para os outros. A impressão de que um bom relacionamento prevalece no ambiente de trabalho.

Não há bom relacionamento e apoio mútuo na organização	1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0	Bom relacionamento e apoio mútuo são características da organização.

7) Liderança: A disposição dos membros da organização em aceitar liderança e direção de pessoas qualificadas. À medida que necessidades de liderança surgem, os membros sentem-se à vontade para assumir atitudes de liderança e isso é reconhecido / recompensado. A liderança é fundamentada em habilidades / capacidades. A organização não é dominada por apenas alguns indivíduos.

Liderança não reconhecida ou recompensada; membros são dependentes e resistem à liderança	1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0	Membros aceitam, reconhecem e recompensam a liderança ou fundamentada em habilidades e capacidades

Fonte: Chiavenato (2002, v. II, p. 124)

PARTE 11

AS VÁRIAS MANEIRAS DE ADMINISTRAÇÃO

As organizações são idealizadas e administradas levando-se em consideração as várias teorias administrativas colocadas a sua disposição. A administração das empresas, de um modo geral, "é condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem, dentro delas, o comportamento das pessoas" (Chiavenato, 2002, v. II, p. 125). Além do mais, o estilo de administração empregado pelos diversos dirigentes de empresas depende de suas convicções com relação ao comportamento dos indivíduos que integram estas organizações, isto é, a organização que dirige. Sabe-se que cada teoria administrativa baseia-se "em convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações." (Chiavenato, 2002, v. II, p.126)

MCGREGOR E AS TEORIAS X E Y

Douglas McGregor deixou um legado às teorias administrativas com a publicação de seu livro "The Human Side of Entreprise" (O lado humano da empresa), publicado em 1960, pela McGraw-Hill, Nova York.

Em seu trabalho, ele analisa dois estilos, o primeiro baseia-

se na "concepção tradicional da administração" (Taylor, Fayol e seguidores), que se fundamenta na direção e controle que a administração exerce sobre o empregado, isto é, mecanicista e pragmática que recebeu o nome de "teoria X". O segundo se fundamenta em uma concepção a respeito do comportamento humano, a qual recebeu o nome de teoria Y. Em seguida passa-se a estudar cada um desses estilos.

TEORIA X

A teoria X é uma concepção que se fundamenta em convicções incorretas sobre o comportamento humano. Caracteriza-se pelas seguintes premissas:

1) O ser humano comum é preguiçoso por natureza; não gosta de trabalhar e sempre que puder evitar o fará;
2) É necessário que o ser humano seja forçado, pela empresa, para que se obtenha produtividade;
3) A empresa precisa criar incentivos materiais, isto é, proporcionar ao homem incentivos materiais como troca para que possa obter uma produção programada;
4) Pela característica preguiçosa e vadia do homem, a maioria, precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com castigos para que possa fazer algum esforço, a fim de atingir os objetivos;
5) Por ser desprovido de ambição, o ser humano evita responsabilidade, busca a segurança e, por isso, prefere ser dirigido;
6) A natureza conservadora do homem leva-o a reagir às mudanças.

Assim, verifica-se que, para a teoria X, o homem é preguiçoso, desprovido de ambição e individualista, e seus

objetivos pessoais são contrários ao da organização, é resistente a mudanças, é dependente e necessita de controle rígido por parte das organizações.

A concepção teórica da teoria X conduz muito naturalmente a dizer "ao pessoal o que é que deve fazer, a ajuizar o seu comportamento, a recompensá-lo ou puni-lo" (Lodi, 1976, p. 121).

Esse estilo de administração da teoria X, levando em consideração a natureza do homem, reflete um estilo de "administração dura, rígida e autocrática e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados" (Chiavenato, 2002, v. II, p.126)

Portanto, segundo Chiavenato (2002, p. 126 e 127) administração baseada na teoria X se caracteriza pelos seguintes aspectos:

> 1) a administração promove a organização dos recursos da empresa (dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas) no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos.
> 2) a administração é um processo de dirigir os esforços das pessoas, incentivá-las, controlar suas ações e modificar o seu comportamento, para atender as necessidades da empresa.
> 3) as pessoas são passivas em relação às necessidades da empresa. Elas precisam de uma intervenção ativa.
> 4) as pessoas necessitam de ser punidas, coagidas, controladas, recompensadas e persuadidas.
> 5) as pessoas são basicamente motivadas por incentivos econômicos.

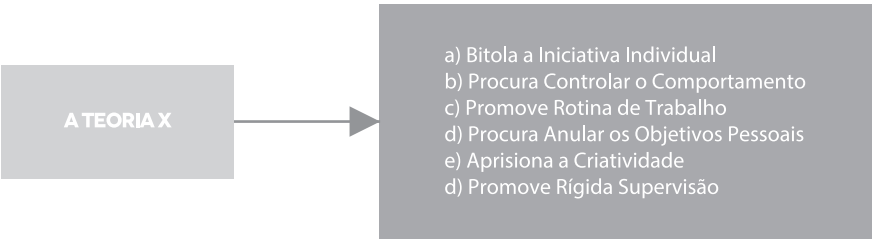
Contudo, já que a teoria X supõe que o homem é motivado, basicamente, por salários e benefícios extras (bônus, prêmios, etc.) que podem "atender às necessidades de níveis inferiores, sua viabilidade é limitada na motivação das pessoas, quando as necessidades mais importantes são sociais e egoísticas" (Trewatha e Newport, 1979, p. 428)

Por outro lado, verifica-se que os administradores que empregam os pressupostos da teoria X são mais burocráticos em termos de interpretação e aplicação das normas, procedimentos, métodos e regras previamente definidas, bem como, adeptos de uma política de divisão de trabalho altamente especializada.

Além do mais, observa-se, com facilidade, que a teoria X não encoraja o desenvolvimento de climas organizacionais que conduzam a satisfação das necessidades humanas de crescimento, realização e de auto-realização, mesmo tendo, a teoria X, como pressupostos, a natureza e o comportamento do homem, vivendo em organizações.

Portanto, observa-se que a teoria X bitola a iniciativa individual, procura controlar o comportamento dos indivíduos, promove rotinas de trabalho, procura anular os objetivos individuais, além de aprisionar a criatividade dos seus membros.

Figura 19 – Teoria X (Princípios básicos)



TEORIA Y

Em um segundo momento de seus estudos, McGregor apud Lodi (1976. p. 120-121) propôs um outro conjunto de pressupostos, no qual "apresenta uma melhor estrutura teórica com uma melhor aproximação do comportamento e da motivação do homem". Assim, ele propõe uma alternativa: a teoria Y, que se caracteriza pelos seguintes pressupostos:

1) O esforço físico e mental efetuado pelo homem comum é tão natural como a diversão e o repouso;
2) O homem comum não tem aversão ao trabalho. Este homem pode ser uma fonte de satisfação se o clima organizacional for favorável;
3) O ser humano comum, sob condições favoráveis, aprende a aceitar e a procurar responsabilidades.
4) Os indivíduos devem exercitar a autodireção e o autocontrole a serviço dos objetivos com os quais ele estiver comprometido. O controle externo e a ameaça não são os únicos meios de se conseguir e obter esforço para se atingir o objetivo.
5) Para as pessoas, a recompensa mais significativa para se obter o autocontrole e autodireção é a satisfação da necessidade de auto-realização.
6. Muitas pessoas têm capacidade para exercer um grau relativamente alto de imaginação, engenhosidade e criatividade à solução de problemas organizacionais.
7. As potencialidades intelectuais das pessoas não estão sendo utilizadas em sua totalidade.

Em função dessa filosofia a respeito da natureza humana, a teoria Y desenvolve:

> Um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto ao objetivo (Chiavenato, 2002, v. II, p. 128)

Portanto, a filosofia da Teoria Y estabelece que é da responsabilidade da administração promover práticas que levem ao crescimento e desenvolvimento humano; e a empregados responsáveis e cooperativos. Assim, se os operários são indolentes e indiferentes, a culpa está nos métodos desenvolvidos pela

gerência da empresa e não nos recursos humanos. Além do mais, a teoria Y pressupõe que os operários exercerão auto direção e serão motivados para a realização das metas organizacionais.

Por outro lado, o comprometimento dos operários com as metas da organização, também serão afetados pelas políticas e práticas de gerenciamento. Com o entendimento das filosofias gerenciais sobre a natureza das pessoas, será possível compreender muita coisa sobre a estrutura de uma organização, comportamento de liderança e mecanismos de controle. Esse entendimento, de um modo geral, é o que sugere McGregor.

Segundo Chiavenato (2002, v. II, p. 128), o estilo de administração da teoria Y caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

> 1. A motivação, potencial de desenvolvimento, capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa são fatores presentes nas pessoas. Eles não são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si mesmas, essas características.
> 2. A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de trabalho através dos quais as pessoas possam melhor atingir seus objetivos pessoais através de seus esforços em direção aos objetivos da empresa.

O estilo de administração proposto pela teoria Y é um estilo participativo e fundamentado nos valores humanos e sociais. Ademais. O clima organizacional é muito mais significativo do que um certo tipo de administração ou um "estilo" pessoal do chefe ou superior.

Contudo, as ideias de McGregor apud Chiavenato (2002, v. II, p. 129) são levadas à aplicação nas empresas através de um "estilo de direção" renovador e humanista, como segue:

1) A descentralização das decisões e a delegação de responsabilidade: proporciona maior liberdade de ação para que as pessoas possam realizar suas tarefas.
2) Maior ampliação do cargo: uma maior extensão do cargo para substituir a super-especialização, promovendo a valorização das pessoas e para que elas possam valorizar sua contribuição pessoal.
3) Estilo de administração consultiva: permite que as pessoas participem das decisões que as afetam direta ou indiretamente. Com o envolvimento das pessoas no processo de decisão, pode haver um comprometimento no alcance dos objetivos organizacionais.
4) Auto-avaliação: as pessoas são encorajadas a se auto-avaliarem. O objetivo é que elas possam melhor entender e contribuir para um desempenho que leve ao alcance dos objetivos da empresa.

Para a teoria Y, elaborada por McGregor, se não for atingido os objetivos da organização que empregar este estilo de administração é porque o método gerencial empregado levou em consideração outros aspectos que não condizem com a teoria Y, mas sim com a teoria X, que é tradicionalista e emprega métodos não flexíveis e emperra o processo de mudanças e inovações.

Assim, as ideias de McGregor é que a administração deve criar um ambiente organizacional no qual os membros da organização, que compõem os diversos níveis administrativos, possam alcançar seus objetivos, dirigindo esforços para que os objetivos da empresa também sejam atingidos.

Quadro 15 – Comparativo Teoria X versus Y

TEORIA X	TEORIA Y
1. As pessoas são indolentes e preguiçosas 2. As pessoas evitam o trabalho 3. As pessoas evitam desafios e responsabilidade .4. As pessoas são controladas e dirigidas 5. As pessoas são ingênuas e sem iniciativas	1. As pessoas gostam do que fazem e são esforçadas. 2. O trabalho é uma atividade tão natural, quanto descansar ou brincar. 3. As pessoas procuram e aceitam desafios e responsabilidades 4. As pessoas são autodirigidas e auto motivadas 5. As pessoas são competentes e criativas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, v. II, p. 128)

TEORIA Z

Nos últimos tempos, o modismo tem infestado o campo da "teoria administrativa". De vez em quando, aparece um novo modelo "prodígio" ou nova ideia, na tentativa de modificar os conceitos de organização já existentes, sem nenhuma comprovação científica, ou ainda, que tenha condições de comprovação. Tentativas como APO (administração por objetivo), Teoria X (modelo tradicional) e Teoria Y (modelo moderno), DO (desenvolvimento organizacional), entre outras.

No início da década de 1980, surgiu uma outra novidade no campo da teoria administrativa, que recebeu o nome de "teoria Z". Seu autor, William Ouchi (1982), apresenta um conjunto de ideias, experiências e princípios extraídos do estilo de administração japonês, país que se encontrava em pleno crescimento industrial e tecnológico.

É necessário que o administrador brasileiro tome consciência e que leve em consideração o cenário, a cultura e as tradições do povo japonês. Além do mais, o momento econômico e o elevado padrão de vida da sociedade daquele país despertou os interesses de vários estudiosos dos diversos países, principalmente os Estados Unidos, que passaram a estudar as causas determinantes de um modelo administrativo que apresentava um notável desempenho.

A organização japonesa, que emprega a "teoria Z" dentre suas principais características, encontra-se o seu sistema trabalhista, a saber:

a) Emprego vitalício;
b) Remuneração por antiguidade;
c) Sindicato por empresa.

O emprego vitalício: o operário japonês tem o seu ingresso no emprego logo após os seus estudos e permanece nele toda a sua vida. É um sistema baseado na confiança mútua, uma decorrência da fidelidade do operário à empresa que trabalha. É um sistema que recruta, para seus quadros, um pessoal jovem e sem vícios, e comprometido com a empresa que investiu na sua qualificação. Ele representa um quadro de operários versáteis e com condições de suportar os mais diversos planos de ampliação e modernização que a empresa possa necessitar implementar.

Remuneração por Antiguidade: é um sistema que se fundamenta no princípio de que o operário mais antigo, isto é, com maior tempo na organização, recebe salário maior. O sistema

de remuneração adotado é, em grande parte, constituído de gratificações que são efetivadas três vezes ao ano e é baseada no desempenho econômico da empresa. Essa forma de remuneração leva em consideração muito mais as necessidades do operário (indivíduo) no decorrer de sua vida, do que mesmo a relação existente entre a função e a responsabilidade que exerce na organização. Contudo, devido o grau de escolaridade de muitos, foi levada a efeito uma modificação, isto é, a remuneração por antiguidade "sofreu modificações, pois a preocupação com o aumento da produtividade levou a uma revisão dos critérios de remuneração, associando a escolaridade, antiguidade e desempenho" (Chiavenato, 2002, v. II, p. 131) A remuneração por antiguidade passou a se chamar "remuneração por maturidade".

Sindicato por empresa: é uma forma japonesa de relação empregado empregador. Esse sistema permite uma mobilização, por parte dos operários, muito mais rápida. Permite, também, maior velocidade nas negociações dos conflitos empregados-empregador. O sindicalismo por empresa permite, ainda, uma maior participação dos operários nos assuntos sindicais que são de interesses gerais.

A teoria Z, que contempla a remuneração por maturidade e o emprego vitalício, não é fruto de nenhuma lei especial do Japão, isto é, não existe nenhum dispositivo que a legalize, mas "a sua prática ao longo do tempo fortaleceu suas raízes, ao mesmo tempo em que o sindicato por empresa reforçou a sua sistemática (id)".

A teoria Z (Ouchi, 1982, p. 11-39) ainda, se fundamenta em alguns princípios descritos a seguir:

> a) Emprego estável: os operários são estáveis mesmo no período de crises da organização;
> b) A não especialização dos operários: existe uma filosofia de treinamento do operário no cargo em que exercerá, podendo,

por isso, cometer algumas falhas quando no período do treinamento,

c) Avaliação e promoção: as avaliações de desempenho são uma constante nas organizações, em virtude da vigília na produtividade, mas existe uma lentidão muito grande no que se refere às promoções.

d) Tratamento igualitário (valorização coletiva): a valorização das pessoas é uma das preocupações do sistema implantado por Ouchi, independentemente do nível hierárquico que ocupa na empresa. Este modelo leva os chefes a exercerem suas funções no mesmo local dos subordinados com igual tratamento.

e) Participação democrática nas decisões: as decisões são tomadas em grupo e todos os operários que fazem parte do sistema participam.

f) O interesse nas pessoas: as organizações são compostas por pessoas, logo, para a "teoria Z", elas são seu maior patrimônio.

Portanto, a teoria Z orienta o programa administrativo das empresas que a adotam para os seus recursos humanos. Chiavenato (2002, v. II, p. 132-133) analisando a teoria de Ouchi, afirma que a teoria Z requer os seguintes cuidados:

1) Um claro sentido de propósitos e crenças: os propósitos e objetivos devem ser obtidos por meio do debate e do consenso entre todos os participantes da organização e devem ser exaustivamente comunicados por discussões informais. Também as crenças (a respeito das pessoas, da administração, dos consumidores, dos fornecedores, dos concorrentes etc.). Os chefes e líderes da organização devem ter a habilidade de comunicar bem para que todos compreendam o seu papel na organização.

2) Um compromisso geral com a excelência: através de um exame exaustivo de todos os aspectos do negócio da organização e como as atividades cotidianas diferem dos padrões de excelência ditados pelo consenso. Essas diferenças

proporcionarão a motivação para a ação e mudança. Isso implica exame e correção de todas as fraquezas. Todo plano de ação deve ser detalhado passo a passo, sistemática e consistentemente com o tempo. Os padrões definidos de excelência devem ser continuamente medidos e refinados.

3) Uma clara estratégia de negócios: toda organização requer uma clara estratégia de negócios para proporcionar a racionalidade por meio da qual ela possa alcançar seus objetivos e sobreviver. As necessidades do consumidor e as tendências do mercado devem ser compreendidas. As economias sobre os produtos e serviços devem ser racionalizadas. Forças e fraquezas dos concorrentes devem ser analisadas. Enfim, toda estratégia de negócios deve ser baseada em um efetivo comprometimento de todo o pessoal da organização.

4) Uma equipe forte voltada para a solução de problemas: a mais crítica e desafiante atividade na implementação da Teoria Z está na criação de uma mentalidade grupal orientada para a solução de problemas.

5) Uma estrutura de trabalho e de informação: a maneira pela qual o trabalho está organizado deve ser analisada e questionada. As mudanças necessárias devem ser decididas por meio do consenso e da ampla participação de todos. A mesma coisa deve ser feita com relação à informação.

6) Um conjunto de recompensas significativas: o comprometimento do pessoal requer a combinação de objetivos organizacionais com objetivos individuais. A organização deve estar atenta com os meios pelos quais as pessoas são recompensadas, reconhecidas e desenvolvidas. As forças e fraquezas de cada pessoa devem ser avaliadas e implementadas e as oportunidades de carreira e promoção devem ser totalmente abertas às pessoas. As pessoas necessitam sentir que estão trabalhando arduamente para atingir objetivos organizacionais, mas que também encontram satisfação quanto aos seus objetivos individuais.

Um modelo de administração participativa é o proposto pela teoria Z. A ideia central desse modelo é que "em toda a organização existem tantas particularidades na tarefa de cada pessoa que a alta ou média administração jamais poderá compreender tão bem esse serviço quanto o responsável por realizá-lo" (Chiavenato, 2002, v. II, p. 133). Assim, para que uma organização seja eficaz, ela precisa promover a autoconfiança de seus integrantes, permitindo que cada indivíduo tenha autonomia e liberdade de decisões sobre o seu trabalho.

Joiner apud Chiavenato, (2002, v. II, p. 133) afirma que, para uma organização ser bem sucedida, é necessário um balanceamento entre o trabalho de equipe de um lado, e os esforços individuais de outro. Para exemplificar melhor, o autor, cita os três tipos de organizações que considera existir:

> 1) A estrutura Forma-U (forma unificada) – A estrutura é funcional e a empresa constitui uma entidade única. Ninguém é responsável diretamente pelos resultados e todas as unidades são dependentes; a organização é centralizada e unificada. A liberdade pessoal é pequena.
> 2) A estrutura Forma-H (forma de companhia holding) – As unidades operacionais estão em atividades não-correlatas e a administração tem apenas o papel de investidor, não se envolvendo nos aspectos operacionais. Cada companhia procura maximizar seus rendimentos sem preocupações com a coordenação e colaboração com outras unidades. A liberdade individual também é pequena.
> 3) A estrutura Forma-M (organização multidivisional) – As operações são descentralizadas e as iniciativas individuais encorajadas. Existem atividades centralizadoras (finanças, planejamento estratégico e outras de uso comum), permitindo que os responsáveis divisionais sejam flexíveis e adaptativos, caso queiram ter sucesso. Essa contradição intrínseca de

dependência ou independência do todo como a parte, autonomia e servidão, só é bem-sucedida se for mantido um equilíbrio adequado. Para isso, torna-se necessário diálogo e empatia entre os membros da organização.

Figura 20 - Organização UHM

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2002, p. 133)

A fórmula de organização proposta pela teoria Z representa um esforço de explica-la e discipliná-la, dividindo-a em três (3) modelos: a forma unificada, a forma de companhia holding e organização multidivisional, como se verifica na afirmação de Joiner apud Chiavenato, (2002, v. II, p. 133).

Para tanto, é necessário que se examine o tipo de organização, sua localização, tamanho e complexidade para que o administrador saiba como e em que modos deve conduzi-la. Fórmula pronta em administração não existe.

O administrador necessita conhecer os diversos modelos e deles extrair o que pode ser adaptado à realidade da organização que dirige e traçar as metas a serem seguidas, nunca esquecendo os usos e costumes do mercado em que a organização encontra-se inserida.

PARTE 12

SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE LIKERT

Resis Likert foi um psicólogo social, norte-americano. Foi diretor de uma das maiores instituições de "Pesquisa Social" nos Estados Unidos. Em seu primeiro livro, "New Patterne of Management", resumiu boa parte das descobertas sobre administração, demonstrando sua preocupação com o aperfeiçoamento dos métodos de administração.

Foi no seu segundo livro, "The Human Organização", que Likert abordou a organização de um ponto de vista de Sistemas. Para ele, a administração é um processo relativo, no qual o líder precisa adaptar-se às pessoas para que seja eficiente e possa se comunicar bem. É necessário que os administradores tomem consciência que não existem normas e nem princípios que sejam universais, isto é, que possam ser aplicados a todas organizações e situações. Uma organização nunca é igual à outra, bem como a administração de uma é diferente da outra, pois tudo depende das condições internas e externas da organização.

Likert elaborou um modelo de administração que contém quatro sistemas. Os sistemas administrativos caracterizam-se pelas variáveis: decisão, comunicação, relacionamento entre indivíduos e medidas disciplinares e de recompensas. São eles:

Sistema 1 > Ambiente de desconfiança nos subordinados; ênfase nos castigos e em recompensas ocasionais; pouca comunicação; decisões centralizadas no topo da organização.

Sistema 2 > Ambiente condescendente; castigos potenciais; pouca comunicação; pouca integração; algumas decisões descentralizadas, desde que seguindo as prescrições.

Sistema 3 > Ambiente de mais confiança; algumas recompensas e um pequeno desenvolvimento pessoal; integração moderada e alargamento de políticas, visando permitir decisões na base.

Sistema 4 > Ambiente de completa confiança; os subordinados se sentem livres para agir; as idéias têm uso construtivo; há desenvolvimento grupal; as pessoas se sentem responsáveis em todos os níveis.

De acordo com a análise desenvolvida por Chiavenato (2002, v. II, p. 134-136) a respeito dos quatros sistemas de administração de Likert, eles se caracterizam pelos seguintes aspectos:

a) Sistema 1 – "Autoritário Coercitivo": é o sistema mais duro e fechado, cujas características são:

1) Processo decisorial > a cúpula administrativa centraliza todo o poder, promovendo a solução para todos os problemas. O nível institucional torna-se altamente sobrecarregado.

2) Sistema de comunicação > é um sistema precário e utiliza-se da comunicação unicamente vertical. A chefia não utiliza as informações que podem ser geradas por subordinados. As decisões da cúpula são tomadas em informações limitadas e de certa forma errôneas.

3) Relacionamento interpessoal > o relacionamento entre as pessoas é considerado prejudicial ao desempenho das funções. As conversas e as formações de grupos informais são vistas com reservas pela cúpula. As tarefas são programadas com o devido propósito de isolar as pessoas uma das outras.

4) Sistema de recompensas e punições > o controle cerrado, às regras preestabelecidas, é altamente rigoroso. Existe um ambiente de desconfiança e temor. Caso não haja cumprimento das regras estabelecidas, isto é, se elas não forem fielmente desempenhadas, haverá punição. As recompensas são raríssimas e quando ocorrem são materiais ou salariais.

b) Sistema 2 – "Autoritário benevolente": é representado por uma leve mudança em relação ao Sistema 1. Suas características principais são:

1) Processo decisorial > a cúpula administrativa permite uma pequena delegação de autoridade, quando se tratar de pequenas decisões e quando são de caráter rotineira e repetitiva.

2) Sistema de comunicação > as comunicações, mesmo sendo de caráter vertical, levam até a cúpula administrativa algumas informações dos níveis inferiores facilitando, assim, as decisões.

3) Relacionamento interpessoal > existe uma certa tolerância com os grupos e conversas informais. Mesmo assim, a organização informal é considerada uma ameaça aos interesses da organização.

4) Sistema de recompensas e punições > é um sistema menos arbitrário que o sistema 1, mesmo assim, ainda existe ênfase no sistema de punição. As recompensas, também, são raríssimas.

c) Sistema 3 – "Consultivo": é representado por um gradativo abrandamento do autoritarismo verificado nos sistemas anteriores. É um sistema que absorve as opiniões dos participantes de outros níveis, isto é, os níveis operacional e gerencial são consultados, mesmo que de uma maneira branda. Suas principais características são:

1) Processo decisorial > é representado pelo tipo participativo e consultivo. É participativo por delegar decisões aos níveis hierárquico inferior e orienta as decisões de acordo com as diretrizes do nível institucional. Consultivo porque leva em consideração as opiniões dos níveis inferiores.

2) Sistema de comunicação > é um sistema no qual e as comunicações acontecem na vertical e na horizontal, isto é, no sentido descendente (mais voltadas para as orientações que para as ordens emanadas do nível institucional) e ascendentes, além das comunicações laterais entre os níveis do mesmo escalão hierárquico. Existe um incentivo do fluxo de informações por parte da organização.

3) Relacionamento Interpessoal > existe uma confiança nas pessoas de maneira mais acentuada, além do mais a administração cria condições para a formação da organização informal.

4) Sistema de recompensa e punições > mesmo existindo punições e castigos esse sistema enfatiza as recompensas materiais e simbólicas.

d) Sistema 4 - "Participativo": o sistema administrativo é democrático. É um sistema que se abre a uma participação mais efetiva de seus participantes. Esse sistema se caracteriza por:

1) Processo decisorial > o processo decisório é totalmente descentralizado. Em nível institucional, cabe à fixação dos objetivos e das políticas e o controle dos resultados, deixa as decisões a cargo dos níveis que se encontram mais abaixo. A interferência do nível institucional ocorre apenas quando de situações emergenciais.

2) Sistema de comunicações > a comunicação ocorre em todos os sentidos e existe por parte da empresa investimento no sistema de informação.

3) Relacionamento interpessoal > existe um maior relacionamento entre os participantes da organização, os trabalhos são executados em equipe. A formação dos grupos informais ocorre de forma espontânea existindo uma confiança mútua entre as pessoas.

4) Sistema de recompensas e punições > mesmo não sendo omitidas as recompensas materiais, as simbólicas e sociais são enfatizadas com mais intensidade. Nesse sistema raramente existem punições.

Os quatros sistemas propostos por Likert apresentam as diversas alternativas que um administrador tem para conduzir bem uma organização, muito embora, os modelos apresentados não conduzam a um modelo ideal, pois é necessário adaptá-los às condições ambientais e econômico-tecnológicas em que se encontra a empresa. Por exemplo: um administrador poderá optar por empregar um sistema misto, isto é, fazer uso de elementos de mais de um sistema.

O sistema empregado pela administração poderá estar mais próximo do Sistema 2, do que do 1, ou ainda, a administração poderá estar mais próxima do Sistema 3, do que do Sistema 4 e vice-versa.

É necessário que o administrador saiba que não existe uma receita pronta a ser executada no gerenciamento de uma certa organização. É necessária uma análise das variáveis existentes para que o administrador possa selecioná-las e escolher as que possam levar a organização a ser eficaz.

PARTE 13

ADMINISTRAÇÃO: UM ENFOQUE SISTÊMICO

As organizações sempre receberam e continuam a receber grande auxílio das ciências e das tecnologias injetadas no mercado. A tecnologia sempre influenciou o comportamento administrativo. As mudanças, nas organizações, ocorreram desde os seus primórdios. Alguns momentos que influenciaram as mudanças nas organizações e na administração, estão expostas a seguir:

1) A Revolução Industrial – resultado da tecnologia de aplicação da força motriz do vapor na produção e que logo substituiu o esforço humano, permitindo o aparecimento de novas fábricas e indústrias;
2) A máquina de escrever – surgiu no século XVIII e permitiu uma maior organização no escritório;
3) O telefone – teve seu aparecimento no final do século XIX, melhorando o sistema de comunicação e ampliando os negócios, além de promover a conquista de novos clientes e mercados;
4) O automóvel, o navio e o avião – promoveram, além da expansão de mercado, uma integração maior nos negócios internacionais;
5) O computador – o seu surgimento, ocorrido na metade do

> século XX, provocou grandes mudanças nas organizações e no comportamento de seus administradores. Ademais, as transformações ocorridas no setor de serviços e na própria indústria possibilitaram, às organizações, a possibilidade de lidar com grandes e diferentes negócios ao mesmo tempo, com grande rapidez e custo bem inferior aos praticados anteriormente.

Portanto, o computador, sendo um sistema complexo que tem seu funcionamento parecido com o cérebro do homem, teve sua origem nas ciências cibernéticas. A cibernética surgiu como uma ciência interdisciplinar para proporcionar o relacionamento de todas as ciências, além de procurar preencher todos os espaços vazios e permitir que cada ciência utilizasse os conhecimentos umas das outras.

O MODELO MATEMÁTICO DA ADMINISTRAÇÃO

A matemática tem sua importância na Teoria das Organizações, pois muitas decisões administrativas têm sido tomadas com base em soluções contidas nas equações matemáticas.

A Teoria Matemática (TM) "aplicada à solução dos problemas administrativos é conhecida como pesquisa operacional (PO)" (Chiavenato, 2002, v. II, p. 279) Sabe-se que a teoria matemática não é propriamente uma escola como a teoria clássica, relações humanas. Ela se baseia em uma corrente de autores que tratam do problema decisório de uma maneira lógica e racional.

Segundo Chiavenato (2002. 280), a TM surgiu na teoria administrativa conforme as quatro causas básicas que seguem:

a) O trabalho clássico sobre Teoria dos Jogos de Von Neumann e Morgensterm (1947) e de Wald (1954) e Savage (1954) para a teoria estatística da decisão.

b) O estudo do processo de decisões por Herbert Simon, então um autor behaviorista, e o surgimento da Teoria das Decisões ressaltaram a importância mais da decisão do que da ação dela decorrente na dinâmica organizacional. A tomada de decisão passou a ser considerada decisiva no sucesso de todo sistema cooperativo, que é a organização.

c) A existência de decisões programáveis: Simon definira as decisões qualitativas (não-programáveis e tomadas pelo homem) e as decisões quantitativas (programáveis e programadas para a máquina). Apesar da complexidade do processo decisório e das variáveis envolvidas, certas decisões podem ser qualificadas e representadas por modelos matemáticos e operacionalizadas por computador.

d) O desenvolvimento do computador permitiu a aplicação e desenvolvimento de técnicas matemáticas mais complexas e sofisticadas.

d) A Teoria da Matemática surgiu com a concepção da Pesquisa Operacional (PO) no decorrer da Segunda Guerra Mundial. Visava à aplicação do método científico de investigação e experimentação na melhoria dos armamentos e técnicas militares e nas operações de guerra. Sua principal aplicação estava no campo da estratégia militar.

E acrescenta, ainda, que a teoria da matemática "desloca a ênfase na ação para a ênfase na decisão que a antecede". A tomada da decisão é uma das ações tão básica que nenhuma função de administração poderá ocorrer sem ela.

A tomada de decisão implica em uma escolha de alternativas. Assim, escolher dentre dois ou três cursos alternativos de ação faz parte da tomada de decisão e para se escolher a melhor alternativa, isto é, entre aquelas que melhor se apresente para a consecução

dos objetivos traçados pela cúpula da organização, é necessário a análise dos dados coletados e as equações matemáticas por eles produzidas.

A escolha de uma alternativa para uma decisão pelo administrador "implica o cumprimento de uma série de passos sistematicamente relacionados" (Trewatha e Newport, 1979, p. 44) que incluem:

a) determinação do problema relacionado aos objetivos;
b) identificação de soluções alternativas;
c) análise de possíveis resultados de cada alternativas;
d) escolha de alternativa para sua implantação.

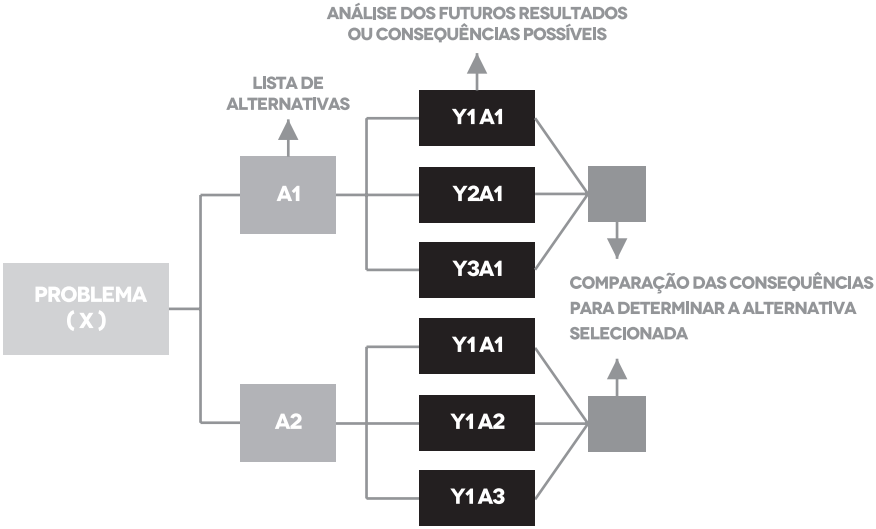
O estudo da teoria da decisão, iniciada por Simon, é considerado por Chiavenato (2002, v. II, p. 281) um desdobramento da teoria da matemática. Para ele, a tomada da decisão "é o ponto focal da abordagem quantitativa, isto é, da teoria da matemática".

O processo decisório é constituído pela sequência das etapas que levam a uma decisão. A representação gráfica abaixo (Figura 21) levará o estudante a uma melhor compreensão do que ocorre quando da escolha de uma determinada alternativa.

O PROCESSO DECISÓRIO

> "A capacidade da maioria dos homens para tomar decisões é de todo estreita, embora se trate de uma aptidão que pode ser consideravelmente desenvolvida pelo treinamento e especialmente pela experiência"
>
> Chester I. Barnard

Figura 21 – Alternativas de decisão



Fonte: Adaptado de Trewatha e Newport (1979, p. 44)

Diferentes alternativas conduzirão a diferentes resultados ou consequências possíveis. Isso pode ser simbolicamente expresso com Y1A1. Assim, se for seguida à alternativa A1, a consequência será Y1.

DETERMINAÇÃO DO PROBLEMA

Todo administrador, em qualquer nível de hierarquia, tem problemas a serem resolvidos ou solucionados. Todo problema tem o seu grau de consequência e medidas a serem adotadas a curto ou longo prazo. Para a teoria da decisão, segundo Simon apud Chiavenato (2002, v. II, p. 282), "todo problema administrativo equivale a um processo de decisão". Assim, as decisões podem ser programadas ou não programadas. Entre as decisões a serem tomadas existe uma série contínua de decisões intermediárias.

Os administradores ou tomadores de decisões aplicam métodos quantitativos para que o processo decisório seja o mais racional possível, por isso, concentram-se na determinação e no equacionamento do problema a ser solucionado. Existe uma grande preocupação com a qualidade da decisão para que seus efeitos sejam eficazes.

As decisões programadas são produzidas através da análise de dados estatísticos adequados, que leva o administrador à escolha de alternativas com maior probabilidade de acerto, isto é, as decisões são tomadas com uma certa previsibilidade. Por outro lado, a decisões não-programadas são efetivadas em cima de dados inadequados e em condições de incerteza.

O mundo do "computador" vem cada vez mais assumindo o seu lugar. O homem, a cada dia, o utiliza mais e mais. O computador vem "assumindo o trabalho do homem, está assumindo o da média administração e logo mais assumirá o da alta direção, produzindo decisões programadas que governarão a empresa" (Chiavenato, 2002, v. II, p. 282.). A revolução que ocorre, hoje, nas técnicas de tomadas de decisão leva o administrador a obter verdadeiras simulações, quando da escolha da alternativa mais adequada à solução dos problemas da empresa que administra.

IDENTIFICAÇÃO DE ALTERNATIVAS

Com o advento da teoria da matemática, a escolha de alternativas para o processo de decisões, que eram realizadas nos escritórios e envolviam grande quantidade de pessoas, tempo e custo alto, passou a ser realizada com maior confiabilidade e maior rapidez pelo administrador, que passou a contar com um instrumento de menor custo.

A teoria da matemática surgiu para construir modelos

matemáticos capazes de simular situações reais na empresa, levando ao administrador um maior grau de confiança em suas decisões.

Chiavenato (2002, v. II, p. 283) afirma que, na teoria matemática:

> O modelo é usado como simulação de situações futuras e a avaliação da probabilidade de sua ocorrência. O modelo delimita a área de ação de forma a proporcionar o alcance de uma situação futura com uma razoável esperança de ocorrência.

Assim, os modelos produzidos pela teoria da matemática são simulações do que poderá ocorrer no futuro. Os modelos são instrumentos muito valiosos para o administrador lidar e entender melhor o problema que necessita de solução.

O grau e a complexidade de cada situação que o administrador tem que enfrentar a cada dia é altamente variável. O surgimento dos problemas, suas complexidades e os diferentes graus independem do nível intelectual do dirigente da organização.

O administrador tem que enfrentar e solucionar os problemas mais variados, com decisões sob certeza, sob risco e sob incerteza. Por isso, ele deve procurar se munir de instrumentos que possam diminuir os riscos e as incertezas. Por exemplo: procurar, o máximo possível, conhecer o problema, selecionar, incluir e considerar todas as variáveis. Verificar a inter-relação existente entre as variáveis conhecidas, tratar o problema como um todo, utilizar-se de técnicas e instrumentos quantitativos e equipamentos como o computador.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste ponto, o administrador deverá analisar e avaliar cada alternativa, levando em conta as suas consequências. Por exemplo: a empresa "CC" teve suas vendas aumentadas em virtude de uma situação de melhoria econômica que se verifica "temporária". O gerente da empresa defronta-se com um problema de entrega que ele sabe ser temporária e se pergunta se deve ou não adquirir um novo caminhão para sua frota, que ele sabe que é suficiente para as entregas normais. Ora, a alternativa não valeria a pena. Aumentar a frota de caminhão, se não vai ser utilizado depois de encerrado o período de exceção, isto é, quando as vendas voltarem ao normal.

Os bons administradores são aqueles que procuram inovar e que são realmente criativos. Esses buscam alternativas que não aparecem a sua frente com o "passe de mágica". O administrador não pode ficar preso aos conceitos tradicionais, ou adotar soluções para problemas do presente, baseado, somente, no ocorrido no passado.

A utilização de decisões passadas é uma aproximação incerta do presente. Portanto, os administradores "não devem confiar em anteriores passadas, exceto quando podem ser de valor para a estimação do futuro" (Trewatha e Newport, 1979, p. 49). É necessário que se leve em conta que as decisões tomadas no presente digam respeito ao futuro e não ao presente.

ESCOLHA DE ALTERNATIVAS

Dentro do processo decisório, a escolha de uma alternativa é o último passo. A escolha deve recair na alternativa que pareça

resolver o problema. A decisão é o resultado final de uma cadeia complexa de atividades sistemáticas e conscientes.

Portanto, a decisão sobre uma determinada alternativa deve ser um processo racional, sistemático e consciente, que possa levar a consecução dos objetivos traçados, ou mesmo que leve a solução de algum problema específico.

A decisão, ao recair sobre uma certa alternativa, deve levar em conta a comunicação aos demais integrantes da empresa, isto é, não pode haver uma decisão sem a devida comunicação aos demais escalões da hierarquia organizacional. O sucesso ou insucesso dos efeitos da decisão tomada está diretamente ligado ao modo como ela é levada aos membros ou participantes da organização, isto é, está diretamente ligada à aceitação dos integrantes da empresa.

Com isso, a afirmação de que "a aceitação da decisão pelos membros do grupo é sempre essencial para a sua implantação eficaz" (Thevatha e Newport, 1979, p. 49). Simon apud Thevatha e Newport (1979, p. 50), que contribuiu extraordinariamente para um melhor entendimento do processo decisório, afirma que "os seres humanos nem sempre são racionais no processo decisório" e ainda acrescenta que "é impossível ao comportamento de um indivíduo conseguir um alto grau de racionalidade".

A falta de racionalidade dos indivíduos dentro do processo decisório é provocada por algumas razões básicas (Thevatha e Newport, 1979, p. 50 e 51) como segue:

> 1) conhecimento incompleto dos fatos que cerca os problemas;
> 2) os tomadores de decisões sempre são influenciados por fatos passados;
> 3) restrições por falta de recursos humanos e materiais;
> 4) dificuldade em identificar todas as soluções alternativas para o problema;
> 5) a falta de treinamento ou re-treinamento de pessoal;

6) fatores internos e externos que estão fora da influência do administrador;
7) os efeitos adversos das decisões tomadas sobre outras áreas da organização, isto é, fatores incontroláveis pelo tomador de decisão.

Portanto, a racionalidade de uma tomada de decisão está diretamente relacionada a quantidade de informação disponível, ao número de alternativas que podem ser examinadas e ao grau de pressão que poderá advir dos ambientes interno e externo. Assim, "uma organização tem de interessar-se pelos limites de racionalidade, e como esses limites podem ser sobrepujados e sobre o impacto da estrutura organizacional relativamente ao decisor" (Trewatha e Newport, 1979, p. 51), por isso a necessidade do envolvimento de todos os setores da organização no processo decisório.

Herbert A. Simon (1971, p. 63-81) chama a atenção ao afirmar que as "organizações administrativas são sistemas de comportamento cooperativo, dos quais se espera que seus membros orientem seu comportamento de acordo com certos fins que são considerados como objetivos da organização". Com isso, para que um administrador possa alcançar os objetivos pré-estabelecidos, se faz necessário persuadir os grupos que integram a organização, isto é, a consecução dos objetivos depende de como os administradores influenciam as decisões dos grupos que integram a organização, lembrando sempre que são esses grupos que realmente desempenham as atividades para a realização e consecução dos objetivos.

Para finalizar, é imprescindível que os administradores entendam que os fatores que limitam a quantidade e a qualidade de trabalho de um membro da organização são aqueles que decorrem de sua capacidade de realização, isto é, de sua capacidade

de tomar decisões, além do mais, "o indivíduo é limitado pelos seus valores e pelos conceitos de finalidade que o influenciam na tomada de decisões [...]. Além disso, o indivíduo é limitado, ainda, pela extensão do conhecimento das coisas relacionadas com o próprio trabalho" (Simon,1971, p. 41). Contudo, não se pode esquecer que o estresse a que está exposto o tomador de decisão, também, é um dos fatores que poderão afetar e levar ao insucesso a escolha da alternativa correta.

TEORIA SISTÊMICA

Muito se tem especulado a respeito da época em que realmente surgiram os conceitos da teoria de sistemas. Ao se examinar os conceitos de Bertalanffy, verifica-se que, desde a época em que habitava o território Alemão (1924), a teoria começava a ser trabalhada. Em 1947, recebeu o nome de "sistemas gerais". E foi em 1954 que se criou uma sociedade para a "teoria geral de sistemas"; época em que foi editado um "anuário dos sistemas gerais", no qual se encontra registrado as maiores contribuições nesse campo de conhecimento humano.

Ocorreu também, em 1947, a publicação da "Cibernética", por Wiene. Período este em que Neumann e Morgenstern divulgaram a "teoria de jogos". Já em 1949, Shannon e Weaver criaram e divulgaram a "teoria da informação".

Em 1966, a Associação Americana de Psiquiatria reunia-se em Boston, sob a presidência de William Gray, para discutir uma Teoria Unificada do Comportamento Humano, baseada no conceito de sistemas. Segundo Lodi (1976, p. 200), a nova disciplina chamada de Teoria Geral de Sistema (TGS) é interdisciplinar e elabora princípios gerais, sejam físicos, biológicos ou sociológicos. Afirma ainda, que "ela também veio a preencher o vazio entre elas,

pois há sistemas que não podem ser entendidos pela investigação separada e disciplinar de cada uma das partes. Só o todo possibilita uma explicação".

O conceito de sistema passou a dominar as ciências e, principalmente, a administração. "A teoria de sistemas é uma nova visão da realidade que transcende os problemas tecnológicos, exige reorientação das ciências desde a física até as ciências sociais e é operativa com vários graus de sucesso" (Lodi, 1976, p. 199). Assim se expressa o fundador dessa teoria, Ludwing Von Bertalanffy, biólogo alemão, em seu livro "General System Theory" (teoria geral de sistemas), Canadá, 1968.

Os principais objetivos da Teoria de Sistemas (Lodi, 1976, p.200) podem ser resumidos da seguinte maneira:

> a) Há uma tendência geral para integração nas várias ciências, naturais e sociais;
> b) Uma tal integração parece estar concentrada na teoria geral de sistemas;
> c) Essa teoria pode ser um meio importante para obter uma teoria exata nos campos não físicos da ciência;
> d) Ao desenvolver princípios unificadores para o universo de cada ciência, essa teoria nos leva mais perto da meta da unidade da ciência.
> e) Isto poderá levar à necessária integração da educação científica.

A Teoria Geral de Sistemas mostra que não existem as violações das leis físicas nas ciências biológicas e sociais, mas todas têm algo em comum. A palavra sistema "denota um conjunto de unidades combinadas que formam um todo organizado. Sistema é um conjunto ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário" (Chiavenato, 2002, v. II, p. 322), Podemos, ainda, afirmar que sistema é um grupo de unidades

combinadas que formam um todo organizado, cujas características são diferentes das características das unidades.

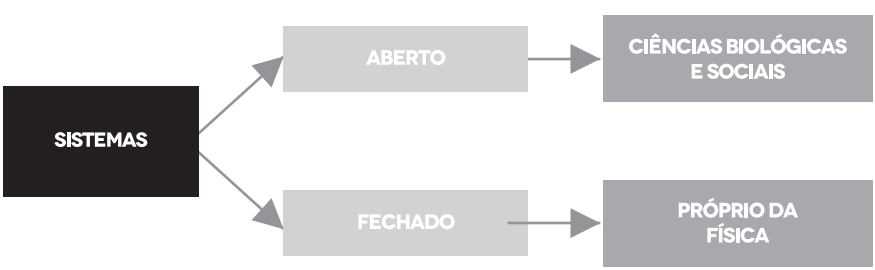
Portanto, verifica-se que um dos aspectos importantes do conceito de sistema é a ideia de um conjunto de elementos interligados para a formação do todo, verifica-se, também, que os sistemas apresentam características próprias. Além do mais, apresenta que o todo possui propriedades e características próprias que não são encontradas em nenhum elemento isolado.

Na verdade, o termo sistema "é empregado no sentido de sistema social. Os componentes necessários à operação de um sistema são os subsistemas. Estes, por sua vez, são formados pela união de novos subsistemas" (Chiavenato, 2002, v. II, p. 323). Portanto, a definição da quantidade de subsistemas dentro de um sistema que o quantifica é o próprio sistema, isto é, o número de subsistemas depende da complexidade do próprio sistema.

Segundo Chiavenato (2001. p. 324) existe uma variedade de sistemas e várias tipologias para classificá-los:

> a) Quanto à constituição, os sistemas podem ser físicos ou abstratos.
> b) Quanto à natureza, existem 2 (dois) tipos de sistemas: sistema fechado e sistema aberto.

Figura 21 – Classificação dos sistemas



Fonte: adaptado de Chiavenato (2002)

Todo o organismo vivo é essencialmente um sistema aberto, porque mantém um fluxo contínuo de entradas e saídas com o ambiente externo e mantém um outro fluxo dentro de estado firme que é semelhante, em certo sentido, ao equilíbrio termodinâmico. As principais características de um organismo vivo (sistema vivo) (Chiavenato, 2002, v. II, p. 327) são:

1)todo organismo vivo nasce e herda traços estruturais;
2) tudo que nasce morre e tem um tempo de vida limitado;
3) tem um ciclo de vida predeterminado;
4) adquirem doenças que são consideradas um distúrbio no processo vital;
5) são descritos em termos físicos e químicos (são concretos);
6) o parasitismo e a simbiose são excepcionais (são complexos).

As organizações, por seus aspectos, são também um sistema aberto, por isso Mota (1976, p. 92-94) chama a atenção para algumas características:

1) Importação de energia – a empresa recebe matéria-prima, mão-de-obra entre outros insumos do ambiente;
2) Processamento – a empresa transforma os insumos em produtos;
3) Exportação de energia – a empresa leva os produtos ao ambiente;
4) Ciclo de eventos – a energia colocada no ambiente retorna a empresa;
5) Entropia negativa (Mota (1976, p.93) – "entropia é um processo pelo qual as formas organizadas tendem à homogeneização e, finalmente a morte. A organização através da reposição qualitativa de energia pode resistir ao processo entrópico".
6) Informação como insumo, controle por retroalimentação e processo de codificação – os insumos recebidos pela organização

podem ser em forma de informação. O processo de codificação permite à organização receber apenas informações e o controle por retroalimentação permite a correção dos desvios;
7) Estado estável e homeostase dinâmica – para impedir o processo entrópico, a organização procura manter uma relação constante entre exportação e importação de energia do ambiente;
8) Diferenciação (Mota (1976, p. 93) – "em função da entropia negativa a organização tende à multiplicação e a elaboração de funções, o que determina também multiplicação de papéis e diferenciação interna".

Para Chiavenato, as organizações são sistemas organizados que apresentam aspectos que os diferenciam dos sistemas vivos como sejam:

a) São organizados e adquirem sua estrutura em estágios;
b) Podem ser reorganizados ou reconstruídos e possuem vida ilimitada;
c) Não possuem um ciclo de vida definido
d) São descritos em termos psicológicos e sociológicos, portanto são abstratos.
e) São dependentes da cooperação de outras organizações, portanto, são incompletos;
f) Os problemas (doenças que afetam a organização) são definidos como desvio nas normas sociais.

As organizações são consideradas um sistema aberto; são formas estruturadas pelo homem. Pertencem ao ambiente em que o homem vive. Por isso, recebe influência do ambiente interno e externo que vive o homem no qual ela, a organização, foi criada e se mantém em permanente interação.

As organizações são uma classe especial de sistemas abertos e, em face disso, possuem propriedades que lhes são

peculiares, mas compartilham de propriedades comuns a todos os sistemas abertos: "a importação de energia do ambiente, a transformação de energia importada em alguma forma de produto característico do sistema, a exportação desse produto para o ambiente e a renovação da energia para o sistema" (Lodi, 1976, p. 201).

O sistema aberto, segundo Nascimento apud Chiavenato, 2002, v. II, p. 327) pode ser compreendido como:

> Um conjunto de partes em constante interação e interdependência, constituindo um todo sinérgico, orientado para determinados propósitos e em permanente interação de interdependência com o ambiente (entendida como a dupla capacidade de influenciar o meio externo e ser por ele influenciado).

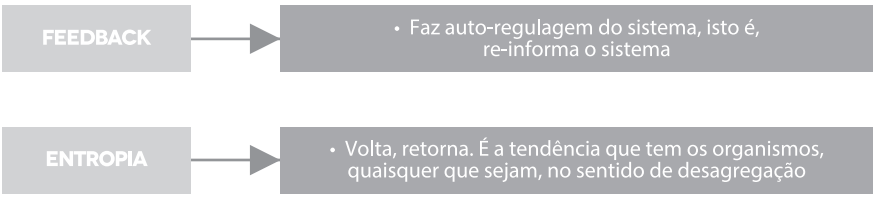
Desta forma, verifica-se que os sistemas abertos trocam energias e informações com seus meios ambientes e são por eles influenciados. Katz e Kahn apud Chiavenato, 2002, v. II, p. 334) afirmam que, como sistema aberto, as organizações "sobrevivem somente enquanto forem capazes de manter negentropia, isto é, importando sob todas as formas de quantidades maiores de energia do que elas devolvam ao ambiente como produto". Esta ocorrência é bastante óbvia, pois, toda vez que ocorre uma entrada de insumo e este passa pelo processo de transformação, determinada parte de energia é "gasta", logo, quando da saída do produto ou serviço, essa quantidade é inferior à entrada. Em outras palavras, entre a entrada e saída existe uma transformação que consome, também, energia.

Portanto, "a Lei de Entropia negativa enuncia que os sistemas sobrevivem e mantêm suas características internas de ordem somente enquanto importam do ambiente mais energia do que expedem no processo de transformação e exportação" (Lodi, 1976, p. 201). Os

conceitos de "feedback e entropia" da teoria da informação foram utilizados pela teoria dos sistemas para enriquecer os conceitos da teoria das organizações. Assim,

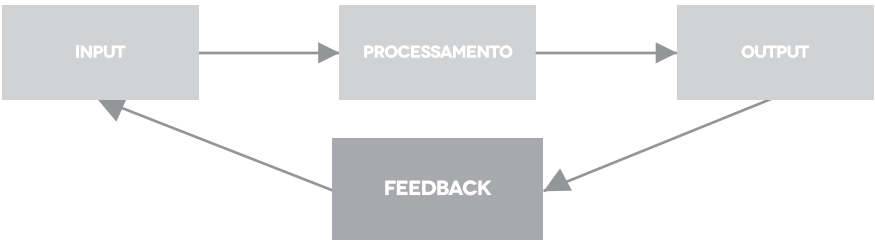
> noções como totalidade, crescimento, diferenciação, controle, integração, informação, feedback, entropia, sistema, equifinalidade, homeostase, competição, teologia. Por exemplo, do conceito de sistema derivam conceitos de todos organizados tais como interação, soma, mecanização, centralização, competição, finalidade etc. Pode-se dizer que para explicar o funcionamento das empresas os conceitos enriquecidos da teoria das organizações pela teoria dos sistemas.(Lodi, 1976, p. 201)

Figura 22 – Feedback e Entropia



Fonte: Adaptado de Lodi (1976)

Figura 23 - Processo de entrada, processamento, saída e feedback:



Fonte: Adaptado de Lodi (1976)

Portanto, um sistema possui fluxos de informação, materiais, energia e humano. Estes "entram no sistema provenientes do ambiente

como insumos (por exemplo, matérias-primas), passam por processos de transformação dentro do sistema (operações que os atraem) e saem do sistema como saídas (bens e serviços)" (Stloner, 1985, p.36). Contudo, é o feedback a chave dos controles do sistema, pois durante todo o tempo, em um processo contínuo, as informações voltam à organização para serem avaliadas e, se necessário, efetuar a correção do processo.

A Teoria de Sistemas é a teoria que visualiza as organizações como "sistema aberto" composto de subsistemas e em constante interação com seu meio ambiente.

Dizem Katz e Kahn apud Lodi (1976, p. 201) que "a abordagem do sistema aberto começa por identificar e traçar o mapa de ciclos repetidos de INPUT, transformação, OUTPUT e novo INPUT, os que compreendem o padrão organizacional". Além do mais, os sistemas caracterizam-se por determinados parâmetros, que são: ambiente, entrada, saída, processamento e retroação.

Contudo, observa-se que a disciplina "teoria geral de sistemas" fundamenta-se em três premissas básicas que são: os sistemas existem dentro de sistemas; os sistemas são abertos e as funções de um sistema dependem de sua estrutura.

Assim, quando um sistema está contido em outro sistema é chamado de subsistema. Exemplo: O coração é um sub-sistema do sistema corpo e o departamento de pessoal é um sub-sistema do sistema empresa. Além do mais, os sistemas abertos são caracterizados por um processo de intercâmbio permanente com o seu ambiente para trocar energias e informações, além de cada sistema possuir um objetivo a ser atingido.

É bastante visível que o enfoque de organização que a teoria dos sistemas apresenta é de valorização dos sub-sistemas existentes, bem como a inter-relação entre esses sub-sistemas.

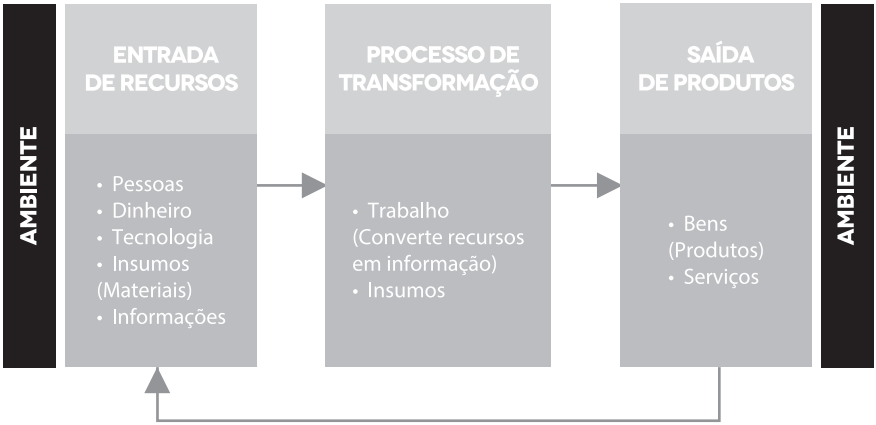
A teoria clássica enfatiza os sub-sistemas estrutural e gerencial, mas sua maior preocupação é com a formulação de princípios. A Escola de Relações Humanas valorizou o aspecto humano e social. O que é

de se "notar é que cada um desses enfoques sempre abrangeu apenas parte da verdade e não a verdade como um todo" (Caravantes, 1998, p. 107)

Portanto, a teoria sistêmica apareceu para melhor direcionar a visão dos administradores para um tipo de organização e administração voltada para o todo e não simplesmente direcionadas para uma parte dela. A teoria dos sistemas, ao mesmo tempo em que proporciona ao administrador uma compreensão mais realista da complexidade e dos fenômenos organizacional, leva-os a tomar consciência de que "os princípios e regras ditados pelas várias escolas e pelos participantes de Administração são de alcance extremamente limitado incapazes de equacionar, satisfatoriamente, os problemas mais significativos pela organização" (Caravantes, 1998, p.108).

Portanto o administrador deve ficar atento ao modelo teórico que vai ou estar implementando em sua organização. Ele necessita ficar atento as variáveis do ambiente em que se encontra inserida a organização e sua influencia no processo decisório para que seja capaz de captar as informações e processá-las corretamente e dirigi-las ao alcance dos objetivos organizacionais.

Gráfico 03 - Representação Gráfica do Sistema Aberto



Fonte: Adaptado. Chiavenato (2002, p. 342)

A teoria de sistemas utiliza o conceito de "homem funcional". O homem é um participante das organizações que desempenha papéis em cada organização que participa.

O homem funcional, nas suas ações em um conjunto de papéis, mantém expectativas quanto ao papel dos demais participantes da organização e procura enviar aos outros as suas expectativas de papel. Essa interação, segundo Chiavenato (2002, p. 342), 'altera ou reforça o papel. As organizações são sistemas de papeis, nas quais os indivíduos agem desempenhando papéis" ou ocupando cargos com papéis previamente prescritos.

PARTE 14

TEORIA CONTIGENCIAL

A teoria das organizações teve a sua evolução somando e acrescendo a ela sempre e sempre mais um elemento, isto é, algumas variáveis procedentes dos vários autores que se deram ao trabalho de estudá-la.

A visão contingencial, como não poderia deixar de ser, foi elaborada pelos administradores, consultores e pesquisadores que procuraram aplicar os conceitos das principais escolas do pensamento administrativo em situações concretas.

Scott e Mitchel apud Caravantes, (1998, p. 123) dizem que os autores neoclássicos procuraram aumentar o grau de abrangência da Escola Clássica e afirmam:

> Acrescendo aspectos das teorias comportamentais, mantendo as premissas básicas da Teoria Clássica. A abordagem contingencial fez a mesma coisa em relação à teoria de sistemas. Incorporou os pressupostos da teoria de sistemas sobre a interdependência e a natureza orgânica da organização, bem como o caráter aberto e adaptativo das organizações e a necessidade de preservar a flexibilidade em face das mudanças e procuram meios par unir a teoria com a prática em um enfoque de sistemas.

Stoner (1985, p. 37) afirma que Charles Kindleberger, conhecido economista internacional, "gostava de dizer a seus alunos que a resposta a qualquer pergunta efetivamente ampla sobre economia é: depende". E acrescenta: "Depende é uma resposta adequada às importantes perguntas [...] sobre administração. A teoria administrativa procura determinar as relações previsíveis entre as situações, ações e resultados".

Para uma melhor compreensão da palavra "contingência" verifica-se o seu real significado. Aulete (1958, p. 1118) diz que contingência é "eventualidade, incerteza de que uma coisa aconteça ou não", em outras palavras, contingência significa algo incerto ou eventual, que pode ocorrer ou não, dependendo das circunstâncias.

"A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional" (Chiavenato, 2002, v. II, p. 351). Já se afirmou anteriormente que uma decisão que solucionou um problema, em uma determinada época ou mesmo em uma certa organização, não corresponde a ser a mesma, para se aplicar a um problema, que tem suas características parecidas com aquele. Não se deve partir do pressuposto que todas as organizações são iguais e que seus problemas são idênticos e que levam a soluções semelhantes.

Corroborando com este pensamento, Stoner (1985, p. 37) pergunta, por que "um programa de desenvolvimento organizacional foi brilhante em uma situação e fracassou totalmente em outra?" Ele mesmo responde "os resultados são diferentes porque as situações são diferentes". Assim, os administradores não podem confiar em solucionar um determinado problema aplicando as mesmas técnicas aplicadas em um outro. A situação necessita ser estudada, analisada para que a escolha recaia sobre a melhor alternativa para se atingir os objetivos pré-estabelecidos.

Assim, Stoner (1985, p. 37) chama a atenção dos administradores quando diz:

> uma técnica que dá certo em um caso não dá certo necessariamente em todos os casos [...] o trabalho dos administradores é identificar a técnica que, em determinada situação, em certas circunstâncias e em determinado momento, dá a melhor contribuição para a consecução dos objetivos da administração.

Salienta Chiavenato (2002, v. II, p. 351) que "estudos recentes sobre organizações complexas levaram a uma nova perspectiva teórica: a estrutura da organização e seu funcionamento são dependentes da sua interface com o ambiente externo". Sabe-se que para se obter a eficácia organizacional se faz necessário um desenho organizacional que contemple o seu ambiente, isto é, para um ambiente diferente um modelo de organização diferente.

Segundo Skinner apud Chiavenato (2002, v. II, p. 351-352), o comportamento aprendido "opera sobre o ambiente externo para nele provocar alguma mudança. Se o comportamento causa uma mudança no ambiente, então a mudança ambiental será contingente em relação ao comportamento". De acordo com esse pensamento, três elementos são necessários à conceituação da teoria da contingência: o ambiente, o comportamento e as consequências.

Para a teoria da contingência é no ambiente que se encontram as explicações causais das características organizacionais. Portanto, não existe uma única maneira certa de se organizar ou gerenciar. Tudo "depende" da relevância das características do ambiente para a organização.

Portanto, com o advento da teoria da contingência, ocorreu um deslocamento da visão do administrador de dentro para fora da organização. Assim, não se pode realizar uma análise mais profunda da organização sem levar em consideração o ambiente, isto é, as características ambientais.

Conforme observa Chiavenato (2002, v. II, 353), quando fala das raízes em que se apóia a teoria da contingência, que a TC "é um passo além da teoria dos sistemas em administração" e ainda acrescenta que:

> a visão contingencial da organização e da administração sugere que a organização é um sistema composto de sub-sistemas e definido por limites que o identificam em relação ao supra-sistemas ambiental. A abordagem contigencial procura analisar as relações dentro e entre os sub-sistemas, bem como entre a organização e seu ambiente e definir padrões de relações ou configuração de variáveis. Ela enfatiza a natureza multivariada das organizações e procura verificar como as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias especificas.

Contudo, Kast e Rosenzweig apud Chiavenato (2002, v. II, 353) afirmam que a "visão contingencial está dirigida, acima de tudo, para desenhos organizacionais e sistemas gerenciais adequados para cada especifica situação". Assim, verifica-se que para a teoria da contingência nada é absoluto nas organizações, mas tudo "depende". Depende do ambiente, da forma de gerenciamento, do comportamento dos participantes da organização, das variáveis econômicas entre tantos outros "depende".

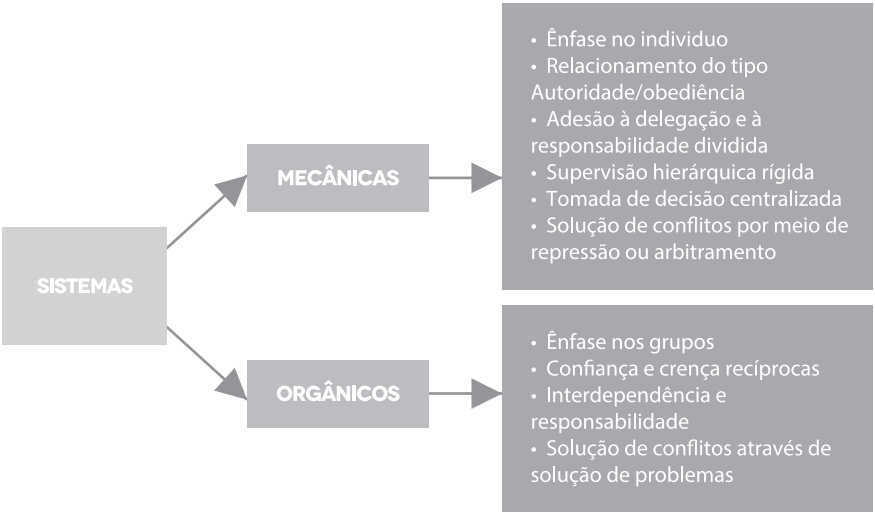
> Se a forma de gerenciar é adequadamente vista como dependente da situação que se procura equacionar, o que decorre como consequência é que não há um único conjunto de princípios de 'boa organização, um tipo ideal de sistema gerencial que sirva de modelo para que a prática administrativa imite ou deva mesmo imitar. O que também decorre é a necessidade, de parte da gerência, de, em primeiro lugar, interpretar a situação de mercado e tecnologia, em termos de sua instabilidade ou velocidade em que as condições externas

> estão mudando, e só então planejar o sistema gerencial apropriado às condições, e então fazê-lo funcionar (Burn e Stalker apud Caravantes, 1998, p 125)

A abordagem contigencial leva a visão gerencial para fora do ambiente das organizações. Caravantes (1998, p. 125) diz que a grande vantagem da teoria contigencial é fazer que o administrador, que sempre teve as vistas voltadas para dentro das organizações, volte seus olhos para o ambiente, deixando de olhar para o "próprio umbigo" e olhe para o ambiente que o cerca. Somente assim o administrador vai descobrir elementos que possam orientar melhor o seu desempenho gerencial, por exemplo: os competidores, os apoios, os clientes.

Burns e Stalker, após a análise da pesquisa que efetuaram em vinte e uma empresas inglesas, desenvolveram um sistema gerencial que chamaram de "sistemas mecânicos e orgânicos".

Figura 24 - Sistemas mecânicos e orgânicos



Fonte: Adaptado de Caravantes (1998. p. 124)

Thompsom apud Caravantes (1998, p. 125) afirma que existem duas formas de se tratarem as organizações: "a abordagem dos sistemas fechados e a abordagem dos sistemas abertos" e complementa dizendo:

> na primeira, tudo o que se busca são as certezas. Portanto, os esquemas racionais, lógicos, tão ao gosto da Teoria Clássica são predominantes, senão os únicos a serem empregados. A abordagem burocrática, com seu grau de estruturação e previsibilidade, também se insere nesta primeira abordagem. Já os sistemas abertos partem da ideia de que ele tem condições de abranger simultaneamente ou que algumas variáveis estão sujeitas a influências que não podemos controlar ou predizer.

De uma maneira geral, para Thompsom apud Chiavenato (2002, v. II, p. 398), "a incerteza aparece como o problema fundamental para as organizações complexas, e a luta contra ela constitui a essência do processo administrativo". Logo, como administrador, não se pode confiar numa simples análise de um determinado problema. Deve-se sim, buscar entender e analisar as mais diversas variáveis existentes e conhecidas, para delas retirar ou escolher a que melhor se adequar a situação existente no momento para a solução do problema.

É ingenuidade um administrador pensar que conhece todas as variáveis existentes, por isso é que se afirma que ele deve procurar conhecer o maior número possível de variáveis e dentre estas conhecidas escolher a que melhor se adequar à solução do problema.

Portanto, "parece mais adequado falar-se em incerteza na organização, pois a incerteza é uma manifestação provocada pela a percepção e compreensão individual a cerca da realidade objetiva e visualizada" (Thompsom apud Chiavenato (2002, v. II, p. 398). Para que se elimine a incerteza é necessário à utilização de métodos racionais.

Assim, observa-se que a teoria da contingência se caracteriza por sua ênfase em algumas variáveis, a saber:

1) Ambiente:
a) ajustamento ao ambiente de forma proativa e dinâmica;
b) condicionamento ao ambiente escolhido,

2) Estrutura e Comportamento Organizacional
a) a tecnologia é a variável que assumiu um papel de suma importância na estrutura e no comportamento organizacional.

3) Modelos organizacionais
a) flexíveis e orgânicos

Em resumo, pode-se afirmar que a teoria da contingência "é muito mais uma maneira relativa de encarar o mundo do que propriamente uma teoria administrativa" (CHIAVENATO, 2002, p. 450). Portanto, ela é mais uma tentativa de impor um modelo de administração com princípios ditos universais, isto é, um modelo administrativo que leva aos administradores uma ilusória certeza de que só existe uma maneira certa de se gerenciar uma organização que é o emprego de princípios gerais e universais para todos os gostos.

Stoner (1985 p. 38) ao tratar da teoria da contingência afirma que:

> ao que veem a teoria administrativa como um conjunto definido, preciso e estável de perspectivas provavelmente ficarão confusos e chocados com a série de ideias que aparecerão. Mas os que vêem com naturalidade a evolução natural do pensamento e da teoria podem esperar o aparecimento de novos conceitos com capacidade de antevisão e interesse.

Assim, a certeza em um futuro com novas perspectivas ajudará os administradores a se prepararem melhor para o seu trabalho. A nova visão do futuro poderá levar os gestores a fazer uma revisão mais acurada de alguns pontos ou ideias do passado, revitalizando, assim, as organizações para a obtenção de seus objetivos com uma maior eficiência e eficácia.

PARTE 15

FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

As funções do administrador variam de acordo com o tamanho e a complexidade da organização. Koontz & O´donnell (1974, p. 47) tratando desse assunto afirmam que:

> a tarefa geral do administrador é criar dentro da empresa um ambiente que facilite a obtenção de seu objetivo {...} ele será também vitalmente afetado pelo ambiente externo em que a empresa tem de operar, mas disporá de pouco poder, ou nenhum, para influenciar a política governamental, as condições econômicas, e relações internacionais. Entretanto dentro da empresa o administrador é responsável pelo ambiente em que seus subordinados trabalham.

Assim, o administrador sendo o responsável direto pelo "ambiente interno" da organização, também tem que ser versátil, hábil criativo e dinâmico ao lidar com o ambiente externo, pois somente assim conseguirá atingir os objetivos organizacionais com eficácia.

Ao administrador compete planejar as operações de seus subordinados, bem como, a seleção, o treinamento, a organização das relações de tarefas, a direção, além da mensuração dos resultados efetivos dos trabalhos executados por eles.

Todo administrador tem como funções principais de operação: compra, venda, fabricação, contabilidade, engenharia, controle de estoque, entre outras de acordo com o tipo de empresa, pois elas diferem de empresa para empresa, mas as funções básicas do administrador são comuns a todas.

As funções do administrador seguem uma mesma linguagem ou padronização que beneficia a comunicação entre as organizações e os estudantes das ciências administrativas, provocando assim, um melhor entendimento para as mesmas coisas.

Para Koontz & O´Donnell (1974 p. 47), muitas expressões são usadas para classificar as funções dos administradores. Mas muitos administradores adotam o mesmo padrão evitando assim terminologias artificiais. Dizem eles:

> o método mais útil de classificar as funções administrativas é agrupá-las em torno das atividades de planejamento, organização, designação de pessoal, direção e controle. Nem sempre é possível na prática separar todas atividades administrativas, de vez que as funções tendem a se fundir, não obstante esta classificação é um instrumento útil e realístico.

Contudo, as principais funções do administrador são o planejamento, a organização, a designação de pessoal e o controle, muito embora se constate, no dia a dia das empresas, que muitos gestores ou executivos tratam separadamente a função coordenação das demais. Para um melhor entendimento, discorre-se sobre cada uma delas.

PLANEJAMENTO

O planejamento envolve a "relação de objetivos e diretrizes,

programas e procedimentos para os atingir, seja para a empresa em seu conjunto ou para qualquer parte organizada da mesma" (Ibid., p. 48). Assim, o planejamento é uma tomada de decisão, uma vez que envolve uma escolha entre muitas alternativas.

> O processo do planejamento compreende uma ampla faixa de atividades, em toda a extensão que vai do sentimento inicial de que algo precisa ser feito até a decisão firme sobre quem fará o que e quando. Planejar é coisa muito mais ampla do que compilar e analisar informações, ou sonhar, divagando, com o que poderia ser feito. É algo mais do que a lógica, a imaginação ou o julgamento. É a reunião de todos esses elementos, culminando com uma decisão – a decisão sobre o que deve ser feito. A fase do planejamento que é constituída pela decisão possui tal importância que se pode usar a expressão 'tomar decisão' como sinônimo de planejar (Newman e Summer apud Kast e Rosenzweig, 1976 p. 489).

Portanto, nem sempre quem planeja desempenha a função de executor deste planejamento. Hoje, na moderna empresa a elaboração do planejamento fica por conta da assessoria de staff, mas o administrador não pode ficar alheio às diretrizes traçadas no planejamento.

Compete ao administrador o direcionamento e a fixação das metas a serem atingidas, após exame do levantamento executado para a previsão e elaboração do planejamento. É necessário que se tenha consciência da tarefa do administrador, pois, independentemente do nível hierárquico, ele é um planejador por excelência.

Kast & Rosemzweig (1976, p. 487) afirmam que "a função de planejar é parte integrante do sistema administrativo de informação-decisão. Ela compreende a determinação dos objetivos da organização e a designação dos meios para alcançá-

los". Assim, planejamento é o processo pelo qual se decide de antemão o que se vai fazer e de que maneira.

Nilson Holanda (1977, p. 36) define o planejamento como sendo "a aplicação sistemática do conhecimento humano para prever e avaliar cursos de ação alternativos com vista a tomada de decisões adequadas e racionais, que sirvam de base para a ação futura". Portanto, o planejamento é uma decisão para o futuro que envolve o presente e o passado.

Segundo Amato apud Holanda (1977, p. 36), o planejamento é "a formulação sistemática de um conjunto de decisões, devidamente integrado, que expressa os propósitos de uma empresa e condiciona os meios de alcançá-lo". Contudo, qualquer forma de planejamento procura estabelecer uma relação entre passado, presente e futuro para definir cursos alternativos de ações para o amanhã.

Além do mais, planejar é decidir antecipadamente "o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer. O planejamento é como uma ponte estendida entre o ponto onde estamos e o ponto onde desejamos ir" (Koontz & O´Donnell,1974, p. 89). O administrador deve fazer como as águas dos rios, seguir sempre o curso já traçado se quiser atingir o objetivo, no caso das águas do rio, o mar, no planejamento o objetivo traçado.

Chiavenato (1999, p. 209) chama a atenção dos administradores para a problemática do planejamento e afirma:

> o administrador precisa ter em mente o modo de tomar decisões estratégicas e planejar o futuro de sua organização. Através da arte de tomar decisões, o administrador configura e reconfigura continuamente a sua organização ou a unidade organizacional que administra. Ele decide qual o rumo que sua organização deve seguir, toma as decisões necessárias e elabora os planos para que isto realmente ocorra [...] as organizações não operam na base da improvisação e nem funcionam ao acaso.

Portanto, o administrador, mesmo não sendo o executor do planejamento, deve se preocupar com a sua formulação e principalmente com a sua implementação, pois o futuro da organização está diretamente ligado às ações ou decisões realizadas ou tomada hoje. Então, futuro, ação, causa em relação à pessoa ou à organização são elementos indispensáveis a qualquer plano.

O administrador, no processo de planejamento, precisa definir os objetivos que pretende alcançar, examinar a real situação em relação ao alcance dos objetivos, analisar todas as alternativas de ação, proceder à escolha das alternativas viáveis a um curso de ação para atingir os objetivos desejados, realizar a implementação do plano e acompanhar e avaliar os resultados obtidos.

O planejamento de longo alcance opera com o futuro das decisões presente em termos de:

1) determinar objetivos e desenvolver estratégias que permitam atingir os objetivos.
2) traduzir as estratégias em programas operacionais detalhados e garantir a execução do plano.

No planejamento não se pode esquecer que as organizações são formadas por pessoas. Logo, no planejamento deve haver objetivos nítidos que orientem o comportamento das organizações. Gross apud Kast & Rosenzweing (1976, vol. II, p. 493), corroborando com esse pensamento, diz: "observe-se desde logo que são humanos os primeiros elementos da estrutura e do desempenho; as pessoas e a satisfação dos seus interesses".

Figura 25 - Controle do Planejamento (feedback)

Fonte: Adaptado Kast & Rosenzweig

O planejamento é uma decisão antecipada de como fazer, o que fazer, como fazer e quem deve fazer, portanto, o administrador é consciente que o planejamento consiste em escolher alternativas para o alcance dos objetivos e sendo o planejamento uma decisão antecipada das ações futuras a escolha dessas alternativas alcança um significado importante nas decisões.

Além do mais, as organizações vivem num ambiente de mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas e como o administrador não pode controlar todas as forças de mudanças deve fazer sempre alimentar o sistema (planejamento) para corrigir o rumo traçado para o alcance dos objetivos.

PLANEJAMENTO EFICIENTE E EFICAZ

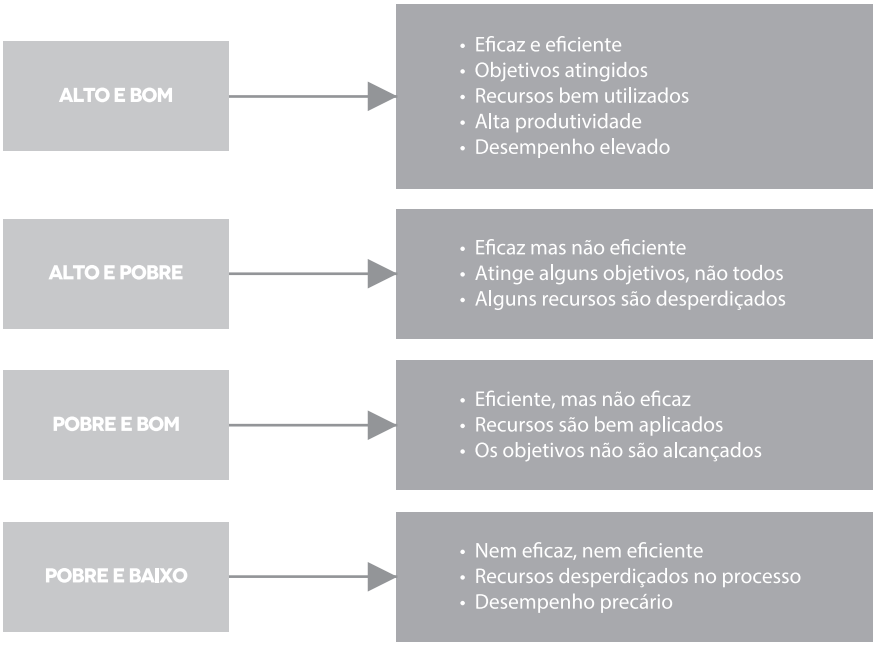
Figura 26 – Planejar corretamente

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2002, v. II)

O planejamento precisa ser elaborado com a visão voltada para o futuro, eliminando qualquer alternativa que possa causar dúvidas na sua eficiência e eficácia, pois somente assim poderá conseguir atingir os objetivos traçados e, consequentemente, ganhos reais, isto é, agregar valores a organização.

ANÁLISE DO ALCANCE DE OBJETIVOS

Figura 26 – Planejar corretamente



Fonte: Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2002)

A análise do resultado alcançado levará o administrador a rever as alternativas que estão a seu alcance, pois o processo de mudanças impostas pela evolução tecnológica, política e social em que se encontra a economia globalizada é a grande responsável pelo maior grau de fracasso dos planejamentos. O administrador tem a obrigação de possuir uma visão globalizada para, assim, poder escolher melhor as alternativas necessárias que o levaram a atingir os objetivos e metas a serem atingidos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Anthony apud Kast e Rosenzweing (1976, p. 511) afirma que o planejamento estratégico é o "processo pelo qual se tomam decisões relativas aos objetivos da organização, à alternativa desses objetivos aos recursos usados para alcançá-los, e as diretrizes destinadas a governar a aquisição, o uso e a disposição desses mesmos recursos". Em outras palavras, o planejamento estratégico "é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para definir e atingir os objetivos organizacionais" (Stoner, 1985, p. 70).

Stoner (1985, p.70) chama a atenção para as mais diversas definições a respeito do planejamento estratégico, quando afirma que "não existe uma definição universalmente aceira" e acrescenta que melhor é examinar os cinco principais atributos do planejamento estratégico, pois com eles poderá existir maior concordância e cita:

> 1) O planejamento estratégico lida com questões fundamentais ou básicas. Dá respostas a perguntas como, por exemplo: "Em que ramos estamos e em que ramo deveríamos estar?" e "Quem são nossos fregueses e quem deveriam ser eles?"
> 2) O planejamento estratégico estabelece um quadro de referência para o planejamento mais detalhado e para as decisões administrativas do dia-a-dia. Diante destas decisões, o administrador pode indagar: "Qual dos caminhos possíveis será mais compatível com nossa estratégia?"
> 3) O planejamento estratégico envolve um prazo maior que outros tipos de planejamento.
> 4) O planejamento estratégico dá um sentido de coerência e de força aos fatos e decisões da organização no tempo.

> 5) O planejamento estratégico é uma atividade de nível superior no sentido de que a direção tem que ter uma participação ativa nele. Isto ocorre porque, em primeiro lugar, só a direção tem acesso às informações necessárias para se levar em consideração, tem acesso às informações necessárias para se levar em consideração; e, em segundo lugar, porque o compromisso da direção é necessário a fim de se conseguir o compromisso dos níveis mais baixo.

Portanto, existem três níveis distintos de planejamento, realizados a cada nível da hierarquia organizacional, são eles: o planejamento estratégico, o tático e o operacional. Segundo Chiavenato (2002, p. 223), o planejamento estratégico "é o mais amplo e abrange toda a organização" e acrescenta que suas principais características são:

> a) E projetado a longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente.
> b) Envolve a empresa como uma totalidade, abrangendo todos os seus recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos globais da organização.
> c) É definido pela cúpula da organização situada no nível institucional e corresponde ao plano maior, ao qual todos os demais estão subordinados.
> d) É voltado para a eficácia da organização no alcance dos seus objetivos globais.

Logo, no nível institucional, os administradores dedicam-se ao planejamento estratégico que é um plano mais abrangente e de longo prazo. No nível intermediário ou gerencial o planejamento tático é realizado em curto prazo. Já no nível de operação ou execução os planos são realizados em curtíssimo prazo.

Assim, verifica-se que o planejamento estratégico encontra-se nos três níveis da organização, a saber:

Quadro 16 – Os níveis de planejamento

1 NÍVEL INSTITUCIONAL	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ENVOLVE TODA A ORGANIZAÇÃO
	• Mapeamento ambiental e avaliação das forças e limitação da organização	• Direcionado á longo prazo. Focaliza o futuro e o destino. Ação global e molar
2 NÍVEL INTERMEDIÁRIO	PLANOS TÁTICOS	ENVOLVE CADA DEPARTAMENTO
	• Tradução e interpretação das decisões estratégicas em planos concretos em nível departamental.	• Direcionando em médio prazo. Focaliza o mediato. Ação departamental.
3 NÍVEL OPERACIONAL	PLANOS OPERACIONAIS	ENVOLVE CADA TAREFA/ATIVIDADE
	• Desdobramento dos planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa	• Direcionando em curto prazo. Focaliza o imediato/presente. Ação especifica e molecular.

Adaptado de Chiavenato (2002, p. 228)

Logo, o planejamento estratégico tem atuação em todos os níveis da hierarquia administrativa. No nível institucional, promove-se a determinação dos objetivos, no móvel intermediário ou gerencial a alocação de recursos e, no nível operacional, traça-se os planos de operacionais e promove-se a sua execução para consecução dos objetivos gerais.

Ademais, o planejamento estratégico se assenta sobre três (3) parâmetros:

1) Fatores ambientais externos [visão do futuro];
2) Fatores organizacionais internos;
3) Fatores ambientais.

Thewatha e Newport (1979, p. 93) afirmam que o "planejamento permite que os administradores reúnam recursos para a consecução de objetivos" e acrescentam que ele "é o trabalho mental e intelectual necessário antes que tenha lugar o esforço físico". Os pioneiros, Taylor e Fayol trataram o planejamento como sendo um dos instrumentos do administrador que não poderia ser dispensado, pois é com esse instrumento que o administrador elimina as incertezas do futuro.

Com o planejamento, o administrador determina as metas, efetua previsão para o futuro, toma decisões com menor risco de erros através de uma política administrativa objetiva e aceitável baseada no ambiente interno e externo da organização.

PLANEJAMENTO TÁTICO

É um planejamento elaborado no nível intermediário ou gerencial. Cada segmento, ou unidade da organização, elabora o seu planejamento tático baseado no planejamento global da organização, isto é, no planejamento estratégico elaborado no nível institucional.

O planejamento tático apresenta as seguintes características (Chiavenato 2001, p. 224):

> a) É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual;
> b) Envolve cada departamento ou unidade da organização, abrangendo seus recursos específicos, e preocupa-se em atingir objetivos departamentais;
> c) É definido no nível intermediário para cada departamento ou unidade da empresa;
> d) É voltado para a coordenação e integrado das atividades internas da organização.

Os planejamentos táticos são utilizados para melhor disciplinar o ordenamento dos objetivos organizacionais correspondentes aos departamentos ou setores gerenciais das organizações.

PLANEJAMENTO OPERACIONAL

As atividades ou tarefas desenvolvidas na organização são planejadas pelos níveis mais baixos da organização. Este tipo de planejamento é chamado de operacional e é representado pelo seu detalhamento para a execução das atividades. Suas principais características (Chiavenato, 2001, p. 224) são:

> 1) é projetado para o curto prazo, para o imediato e geralmente lida com o cotidiano e com a rotina diária ou semanal;
> 2) envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas especificas;
> 3) é definido no nível operacional para cada tarefa, operação ou atividade;
> 4) é voltado para a eficiência na execução das atividades.

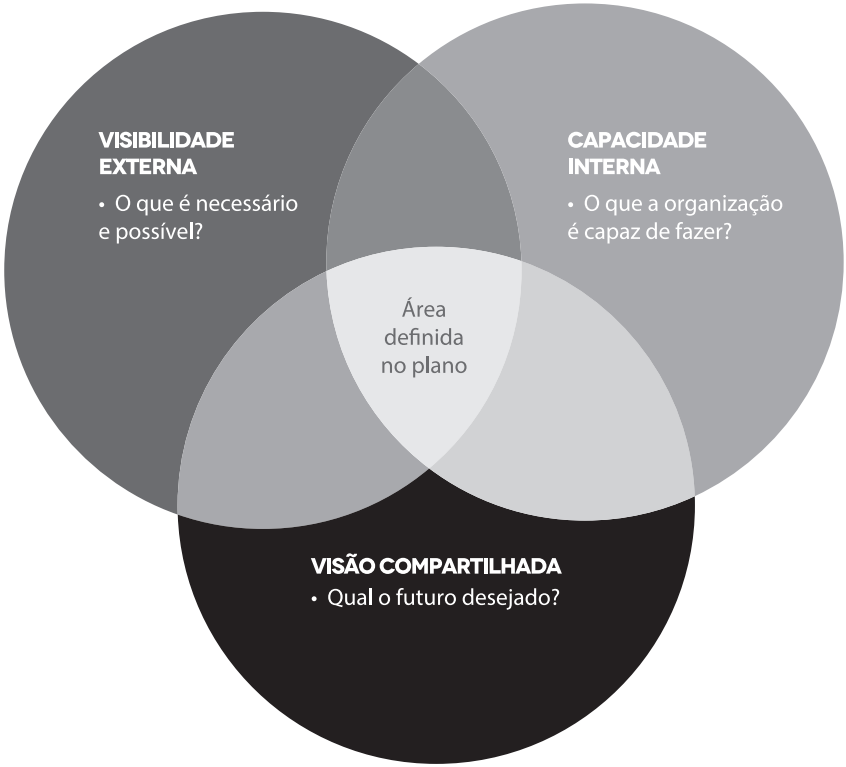
Os planos operacionais são mais restritos a determinados aspectos da organização, preocupam-se com as operações do hoje, isto é, com as situações mais recentes Exemplo: o que deve ser feito? Onde deve ser feito? Por que deve ser feito? Quando deverá ser feito? Por quem deverá ser feito? Como deverá ser feito? Que técnica deverá ser utilizada?

Em resumo, pode-se dizer que o planejamento estratégico tem a sua atuação em todos os níveis da hierarquia, mesmo apresentando-se fracionado com nomes de planejamento tático e operacional os quais ocorrem no nível intermediário e operacional, respectivamente. Além do mais, o planejamento

estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, é orientado para o futuro, é compreensível, é representado pelo consenso e leva a um processo de aprendizagem organizacional. Por outro lado, o planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros (Chiavenato,1999, p. 227):

a) a visão do futuro
b) os ambientes externos
c) os fatores organizacionais internos.

Figura 28 - Os principais parâmetros do planejamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 227)

Finalmente, o planejamento estratégico envolve toda a organização, o planejamento tático envolve uma determinada unidade organizacional e o operacional aborda cada tarefa. Assim, pode-se dizer que:

> 1) Planejamento estratégico é o plano dos planos, que envolve toda a organização, focalizando a longo prazo, o que define o futuro e o destino de uma organização.
> 2) Planejamento tático é o plano que envolve cada unidade ou departamento e é definido a médio prazo, geralmente um ano.
> 3) Planejamento operacional é o plano que aborda cada operação, de maneira detalhada e analítica e feito a curto prazo.

ORGANIZAÇÃO

DEFINIÇÃO E CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Lima (1980, p. 3), diz que "o termo organização é derivado de organismo que significa qualquer coisa que se assemelha a um ser vivo em sua complexidade de estrutura ou função". Em outras palavras, segundo Aulete (1958 p. 3599), "é a ação ou efeito de organizar, de pôr em estado de funcionar; estado do que se acha organizado; disposição de alguma coisa para poder funcionar".

Todavia, Nogueira de Faria (1976, p.52) afirma que "a organização é uma ciência independente e anterior à administração, pois é comum encontrarmos entidades bem organizadas e mal administradas, ou o contrário, o que demonstra a diferença".

Portanto, acrescenta ele que "a organização é o trabalho básico que antecede a administração e possibilita sua realização" (Nogueira de Faria, 1976, p.52).

Definir organização não é tarefa fácil, pois cada estudioso

ou analista das teorias administrativas tem sua própria visão e os seus ingredientes particulares sobre o termo. Tudo isso ocorre em face da ausência de um consenso universal sobre seu caráter e alcance.

Mattos (1977, p.2) afirma existir:

> uma dificuldade básica na definição da organização [...] provém de ela significar coisas diversas para diferentes pessoas, não havendo concordância geral quanto ao seu sentido, limitantes, natureza, conteúdo, relações e classificação.

Os conceitos modernos não têm características totalmente própria, mas constituem evoluções de pontos de vista anteriores. Além disso, inúmeros métodos atuais de administração são influenciados e guiados, conscientes ou subconscientemente, pelos conceitos tradicionais.

César Cantanhede apud Mattos (1977, p. 9) menciona que:

> A organização é a ciência do rendimento ou a ciência do preço de custo, que consiste em criar e dispor sistematicamente as diversas partes de um todo no exercício das respectivas funções, para alcançar, determinado objetivo com a máxima economia e maior eficiência.

Segundo afirma Skibbins apud Mattos (1975, p. 10), a "organização é a ciência do rendimento: procura dispor os elementos funcionais de forma que o conjunto, assim engendrado, seja capaz de realizar um trabalho eficiente, com mínimo de dispêndio e risco".

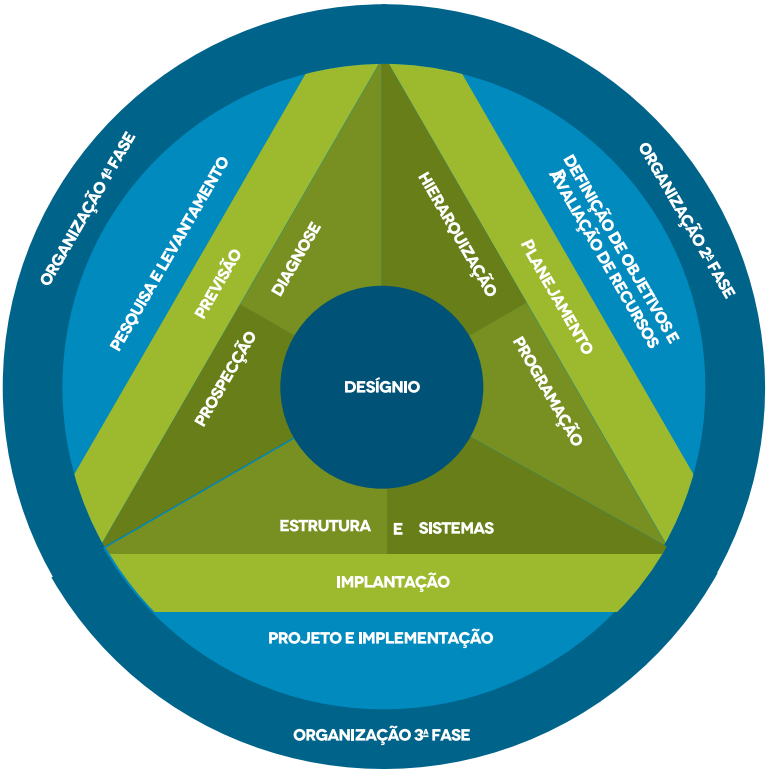
Assim, a Organização, de uma maneira geral, apresenta os seguintes aspectos:

> 1) É uma ciência social aplicada aos fatos e aos fenômenos do trabalho humano associado, possuindo uma doutrina e teoria própria.

2) É uma arte exercida mediante o pendor vocacional e a inclinação pessoal.
3) É uma instituição ou empresa resultante da ação de organizar, com seus meios de trabalho adequadamente formulados e postos a funcionar.

Através de seu diagrama do átomo da organização, A. Nogueira de Faria (1976, p. 20) capta muito bem o sentido da arte e técnica da organização e o representa na figura 28.

Figura 28 - Os principais parâmetros do planejamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 227)

Explicando o diagrama, o autor salienta o seguinte:

> Objetivando facilitar a percepção da essência da organização, elaboramos um diagrama que possibilita visualizar as três fases que a integram com os respectivos componentes, que constituem as etapas do processo organizacional, capaz de orientar a criação do organismo preparado para a consubstanciação de um desígnio, que sempre está atrás das aparências e realmente conduz as instituições e as pessoas.

Uma organização eficiente contribuirá para o sucesso da empresa e, por esta razão, a aplicação de princípios de organização é muito importante. Mas procurar obter uma estrutura de bom aspecto sem ligar a seu uso é fútil. A organização deve conformar-se à tarefa – não vice-versa – e deve refletir as restrições e limitações impostas ao administrador.

Para Caravantes (1998, p. 26) uma organização é:

> 1) Um sistema de atividades pessoais ou forças conscientemente coordenadas.
> 2) Um grupo de pessoas, que trabalham junta, sob orientação de um líder, visando à consecução de um objetivo.
> 3) Uma integração interpessoal, altamente racionalizada, de um grande número de especialistas que operam para atingir algum objetivo, e sobre a qual é importante uma estrutura de autoridade altamente elaborada.

Peter Drucker apud Caravantes, (1998, p. 27), considerado o pai da administração moderna em seu livro 'A sociedade pós-capitalista', afirma que "uma organização é um grupo de humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma atividade comum".

Seguindo esse raciocínio, pode-se afirmar que organização é o estabelecimento de efetivas relações entre pessoas que convivem e executam um determinado tipo de atividade no

mesmo espaço físico ou estrutura organizacional. Muito embora, a variedade de conceitos, Caravantes (1998, p. 28) diz que "não há discrepâncias sensíveis entre eles, o que existe é tão somente valorizações diferentes dos componentes das definições".

Drucker apud Caravantes (1998, p. 28) reforça, ainda, que "os conhecimentos por si só são estéreis. Eles só se tornam produtivos se forem soldados em um só conhecimento unificado. Tornar isto possível é a tarefa da organização, a razão para sua existência, a sua função".

Assim, em toda conceituação que se fizer de organização deve-se levar em conta que ela é uma coletividade com limites de ação relativamente identificáveis, que possui uma ordem normativa, uma escala de autoridade, um sistema de comunicação e um sistema de recrutamento. Caracteriza-se por ocupar atividades que, em geral, se relacionam com uma meta ou um conjunto de fins.

As organizações caracterizam-se por possuir dentro de uma estrutura formal organizada, padrões de relacionamento humano com objetivos específicos para a realização de um fim comum.

Logo, para que se possa compreender melhor as organizações, deve-se entender, em primeiro lugar, o relacionamento humano, pois a ação de organizar sistematiza o ligamento de atividades, pessoas, matérias, poderes e responsabilidades.

> A "organização visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar o planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. A organização é a função administrativa relacionada com a atribuição de tarefas, agrupamentos de tarefas em equipes ou departamentos e alocação de recursos necessários nas equipes e nos

> departamentos. É, portanto, o processo de arranjar e alocar o trabalho, estabelecer a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização para que eles possam alcançar os objetivos estabelecidos" (Chiavenato, 1999, , p.15).
> Chiavenato ainda afirma que a organização "é o processo de engajar as pessoas em um trabalho conjunto de uma maneira estruturada para alcançar objetivos comuns".

Portanto, todos os conceitos desenvolvidos não possuem características totalmente próprias, por isso, qualquer que seja o conceito empregado, mesmo considerando os avanços sociais, econômicos e tecnológicos, o relacionamento humano estará sempre presente, não se pode esquecer que as organizações são constituídas de pessoas que se relacionam permanentemente para que os objetivos traçados no planejamento sejam alcançados.

DESIGNAÇÃO DE PESSOAL

Designar o pessoal consiste em preencher os cargos existentes na estrutura organizacional. Para que um administrador possa designar um subordinado para exercer alguma atividade, faz-se necessário o seguinte: Requisito pessoal, Avaliação, Seleção, e Treinamento. O treinamento se aplica também àqueles que já executam suas tarefas na empresa.

DIREÇÃO

A direção envolve a orientação e a supervisão de subordinados. Direção é a "função administrativa de operar a organização (ou qualquer subdivisão) à medida que esta, atividade, executa os planos traçados" (Jucius e Schlender, 1974, p. 106). Portanto, a função de direção é, a administrativa, por

excelência, a qual se referia Fayol, dizendo que ela é a atividade de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

A principal missão da função administrativa, afirma Nogueira de Farias (1973, p.52), "é a integração e funcionalização das funções e subfunções, diretamente vinculadas à consecução dos objetivos".

Supondo então que o planejamento, a organização e a designação de pessoal foram levadas a cabo de maneira eficiente, a fase direcional de trabalho de um executivo consistiria das seguintes subfases:

1) Traduzir planos dos superiores em planos e ordens imediatas.
2) Emitir ordens específicas, instruções e comunicação.
3) Supervisionar e avaliar os esforços atuais.
4) Motivar os esforços atuais.

O executivo necessita enquadra-se dentro do planejamento. Ele não opera sua unidade independentemente das outras. Seu trabalho e o de sua unidade precisam se enquadrar nos planos de seu superior.

A EMISSÃO DE ORDENS

A emissão de ordens no processo de direção pode ser discutida em termos das seguintes fases do assunto:

a) Estabelecendo unidades específicas de trabalho.
b) Selecionando indivíduos específicos para certas tarefas.
c) Comunicando as tarefas aos indivíduos.

As ordens devem conter os seguintes detalhes:

1) Autoridade para executar
2) Descrição do que deve ser feito
3) Instrução sobre como se deverá fazer.

Deve-se sempre lembrar que o executivo de cada grupo deve ser a fonte de todas as ordens para seus subordinados imediatos.

CONTROLE

O controle faz com que os fatos se conformem aos planos.

O controle { Mede o desempenho,
Corrige os desvios negativos, e
Assegura a consecução dos planos.

Jucius & Schlender (1974, p. 127) definem controle como sendo a "função administrativa de restringir e regular vários fatores, de modo que as obras e projetos sejam completados pela maneira por que foram planejados, organizados e dirigidos".

Muitas pessoas se impressionam tanto com o controle que usam o termo equivalente para administração. Assim, muitas vezes deparam-se com termos como:

Controle financeiro
Controle de material
Controle de vendas
Controle de pessoal

Rast & Rosenzweing diz que a palavra controlar apresenta vários sentidos e, mais especificamente, varias conotações. Ela significa, por exemplo:

1) Conferir ou verificar,
2) Regular,
3) Comparar com o padrão,
4) Exercer autoridade sobre (dirigir ou comandar), ou frear, cercear.

Bellman apud Kast e Rosenzwing (1976, p. 522) afirma que a "teoria do controle é mais um estado de espírito do que qualquer amalgama de métodos matemáticos, científicos ou tecnológicos" .

No entanto, o controle constitui um meio importante de coordenar atividades diversificadas, com vistas a alcançar determinado objetivo. Assim,

> o que interessa no controle é o confronto de determinado desempenho com as condições necessárias ou exigidas para ser atingida determinada finalidade ou objetivo. A essência, neste ponto, é a direção e integração dos esforços, o atingimento de um fim que se deseja alcançar ... O controle e a coordenação guardam estreita relação entre si (Litterer apud Kast e Rosenzwiag 1976, p. 523)

O controle sendo uma função administrativa importante pode-se defini-la como "aquela fase do processo administrativo que mantém a atividade da organização dentro dos limites toleráveis, em relação às expectativas".

Portanto, para que o administrador possa conseguir atingir objetivos eficientes e eficazes, o controle deve assegurar, dentro de processos administrativos, que as atividades atuais estejam em conformidade com as atividades planejadas.

PARTE 16

GESTÃO ESTRATÉGICA

Para melhor compreensão do assunto, efetua-se, inicialmente, algumas perguntas, como:

1) O que é gestão?

a) É a ação de gerir os negócios das organizações.
b) É a ação gerencial do administrador na organização.
c) É a maneira de administrar a organização levada a efeito pelo executivo.

2) O que é estratégia?

É a resposta organizacional às condições ambientais que envolvem toda organização. Ela é definida como um plano amplo e genérico desenvolvido para conduzir a organização ao alcance de seus objetivos a longo prazo.

A estratégia está preocupada com a eficácia da organização como um todo.

Portanto, pode-se dizer que a estratégia, possui os seguintes caracteres:

a) É decidida no nível institucional da organização;
b) Representa o comportamento global da organização;
c) Está voltada para o futuro da organização.
d) Representa o comportamento da organização em seu meio ambiente.

3) O que é estratégia organizacional?

É a mobilização integral de todos os recursos no ambiente global da organização, visando a atingir objetivos situados a longo prazo.

4) E, o que é administração estratégica?

É a administração voltada para objetivos globais da organização situados a longo prazo.

Tratando das organizações voltadas para um modelo estratégico de gestão, Chiavenato (1999. p. 319) diz que:

> as organizações são entidades sociais criadas para alcançar objetivos em um ambiente mutável e dinâmico e para isso elas precisam realizar, reajustar e reconciliar continuamente seus recursos disponíveis com as oportunidades percebidas no seu ambiente de operações a fim de aproveitar as brechas nos mercados e neutralizar as ameaças de seus concorrentes. Para tanto, as organizações procuram desenvolver seus negócios e operações de uma maneira coerente e consistente por meio de estratégias que garantam seu pleno sucesso nessa empreitada.

Assim, pode-se dizer que gestão estratégica significa a administração voltada para objetivos globais da organização situados a longo prazo. Na realidade, as constantes mudanças

e transformações no ambiente produzem uma forte pressão no sentido de ações ágeis e de reações rápidas para aproveitar prontamente novas oportunidades que surgem e para escapar das dificuldades, restrições e limitações imposta pelo ambiente.

Figura 30 - Missão / Objetivo

Fonte: Adaptado. Chiavenato (2002. p. 188)

ANÁLISE AMBIENTAL

MACROAMBIENTE

Variáveis - econômicas, sociais, tecnológicas, legais, políticas, demográficas, culturais e ecológicas.

O administrador não pode isolar ou abandonar estudos ou informações que digam respeito a variáveis macros, pois, se assim o fizer, correrá o risco de tomar decisões errôneas arriscando, com isso, o sucesso da organização, isto é, podendo ariscar que a organização não seja eficiente e eficaz.

MICROAMBIENTE

Variáveis - concorrentes, fornecedores, clientes, agências reguladoras.

O macro e o microambiente circulam em volta do organismo organizacional e se faz necessário a sua análise para a definição das estratégias a serem utilizadas, para o alcance dos objetivos.

Na formulação da estratégia organizacional deve-se perguntar:

1) O que a organização produz?
2) Como a organização produz?
3) Para quem a organização produz?
4) Com que a organização produz?

Assim, com as respostas a essas perguntas o gestor poderá melhor efetuar as análises necessárias à formulação das estratégias organizacionais para que os objetivos possam ser atingidos com menor nível de dificuldades possíveis.

Além do mais, é necessário que o administrador se pergunte:

O que eu desejo para a organização?
O que eu desejo para mim?
O que eu desejo para os meus colegas de trabalho?
O que eu desejo para os clientes da organização que dirijo?

Somente assim o administrador terá uma melhor clareza a respeito das decisões estratégicas a serem desenvolvidas pela organização através de suas ações.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

> Para se mudar uma empresa é necessário que aqueles que a lideram e a administram estudem a situação de sua própria empresa em termos específicos e operacionais..
>
> (BLAKE & MOUTON)

Os conceitos de mudança estão relacionados com o conceito de DO (desenvolvimento organizacional), bem como com a capacidade adaptativa da organização para mudar.

Warren Bennis apud Caravantes (1998, p. 117/120) propõe seis (6) características de DO (desenvolvimento orgnizacional) que facilitam a mudança, são:

a) Uma estratégia educacional para se chegar a uma mudança organizacional planejada, concentrando-se nas pessoas: seus valores, atitudes, motivação e relações;

b) As mudanças buscadas devem estar conectadas a problemas específicos diretamente enfrentados pelas organizações. Bennis classifica os problemas em:

1) Problemas de destino – crescimento, identidade e revitalização;

2) Problemas de satisfação e desenvolvimento humano;

3) Problemas de eficiência organizacional.

c) Uma estratégia organizacional que dá prioridade ao comportamento já experimentado pela organização;

d) Os agentes de mudança são, na maioria das vezes, mas não exclusivamente, externos ao sistema-cliente;

e) Estreita colaboração entre agente de mudança (consultor) e os componentes do sistema-cliente (organização);

f) Os agentes de mudança compartilham de uma filosofia social, um conjunto de valores sobre o mundo em geral e sobre as organizações humanas, em particular.

As organizações são constituídas de indivíduos que agem e reagem a seus movimentos. Os indivíduos participam e interagem com o micro e o macroambiente interno e externo. Os indivíduos são os agentes de mudanças que, conscientes de seus destinos, orientam as necessidades das organizações baseados nas suas próprias necessidades.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organização possui uma cultura própria. Dá-se o nome de Cultura Organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve com seus participantes (indivíduos). A cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, dentro de uma forma aceita e estável de interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização.

A cultura da organização não é estática nem permanente, pois sofre alterações com o tempo, dependendo de condições internas ou externas.

CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional é constituído da atmosfera psicológica de cada organização, está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos seus participantes. Ele pode ser doentio ou saudável, dependendo do sentimento dos seus participantes com relação à organização.

O conceito de Clima Organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, a tecnologia empregada, políticas internas, metas operacionais, regulamentos, atitudes e comportamento social que são encorajados. Ele é o resultado de um complexo envolvimento de componentes relacionados com os aspectos formais e informais da estrutura organizacional.

O QUE É MUDANÇA?

Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou passagem de um estado para outro diferente. Mudar implica em transformar, romper com um modelo existente. O mundo atual se caracteriza um ambiente dinâmico de mudanças, obrigando as organizações a se adaptarem com a mesma velocidade para que possam sobreviver.

A mudança organizacional é a absorção de uma nova ideia ou novo comportamento por uma organização. A administração da mudança deve começar pela análise das forças exógenas (exigências da economia globalizada, da tecnologia, consumidores, concorrentes entre outros.) e das forças endógenas (decisões e atividades internas, interações e sentimentos ou mesmo desempenho no trabalho).

As mudanças que ocorrem no mundo moderno exigem a revitalização, energização, reconstrução das organizações. Este processo somente ocorrerá através da implementação das mudanças necessárias e diagnosticadas.

Existe um medo terrível, ou mesmo um grande receio, que toma conta das pessoas que integram as organizações com relação ao novo, o desconhecido, o que não foi ainda testado por eles ou mesmo que eles não tenham presenciado ou não tenha participado de sua implementação. Stoner (2002, p. 261) afirma que existe "um grande obstáculo à implantação de novas política, objetivos ou métodos de operação é a resistência dos membros da organização à mudança"

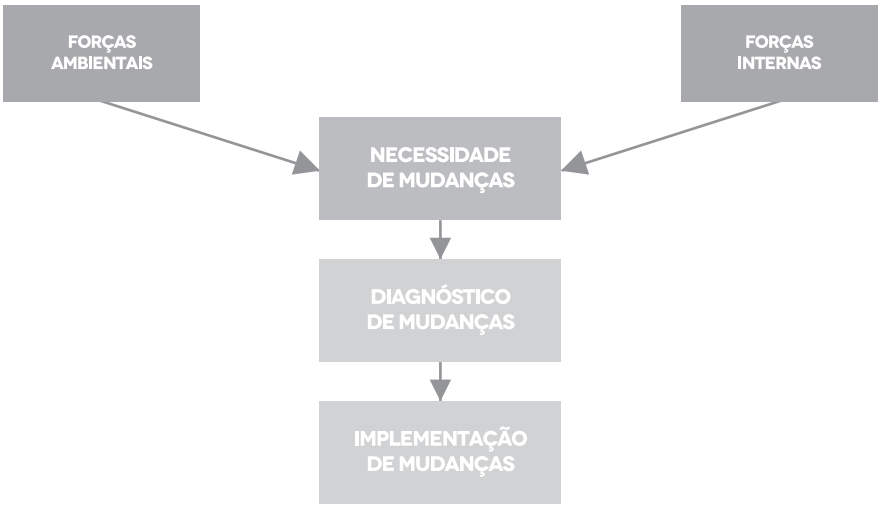
As "mudanças geraram uma crise" (Drucker, 2002, p. 198) muito grande em todas as organizações, pois os trabalhadores que fazem parte destas organizações ficam em assombroso estado devido as consequências que podem advir das mudanças.

Tudo isso devido o que aconteceu e vem acontecendo nos últimos séculos onde "os serviços afastaram-se da casa do trabalhador e das pessoas que trabalhavam sozinhas, passando a concentrar-se em uma sociedade de empregados, que trabalham em organizações" (Drucker, 2002, p. 198).

A confusão mental que ocorreu e vem ocorrendo com os trabalhadores é grande. Eles precisam compreender e aceitar que vivem em sociedade e que estas sofrem as consequências do ambiente que se modifica a todo instante com as mudanças tecnológicas. Estas influenciam e chamam outros tipos de mudanças, como: mudanças na relação empregados-empregador, entre membros de uma mesma família, no sistema de informação, entre outros tipos de mudanças.

No mundo atual se faz necessário um maior exame do processo de mudança, principalmente na atual globalização das relações econômicas e sociais, Assim devemos prestar atenção nas forças ambientais e internas para a necessidade de mudanças, veja-se o quadro figura 31.

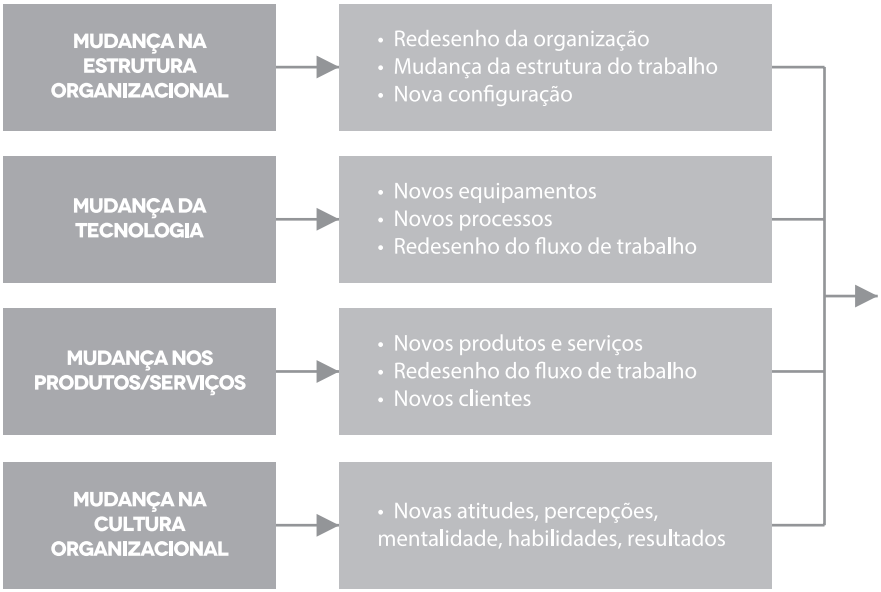
Figura -31 – Forças de mudanças



Fonte: Adaptado. Chiavenato (2002. p. 188)

A organização deve estar atenta aos problemas e oportunidades, porque a necessidade percebida de mudança é que permite o estágio seguinte, que é o diagnóstico da mudança. Deve procurar verificar, através de análise, o que necessita ser mudado na organização. Por exemplo: estrutura organizacional, cultura organizacional, tecnologia, produtos ou serviços.

Figura 32 – Tipos de mudanças



Fonte: Adaptado. Chiavenato (2002. p. 188)

Portanto, uma organização deve estar sempre preparada para se adaptar aos novos tempos. Como a ciência evolui com muita rapidez, novas tecnologias surgem a cada instante, levando o homem a se reciclar e a se adaptar rapidamente ao novo conhecimento, bem como as organizações, que precisam possuir capacidade de aprender e de adaptar-se às mudanças, através de flexibilidade em sua estrutura organizacional. Devendo valorizar a

capacidade e a inovação para incorporar novas ideias e sugestões, além de voltar as suas estratégias para o futuro.

É necessário, ainda, o conhecimento das pessoas e valorização do ambiente (país, estado ou cidade) onde está localizada, bem como, possuir capacidade de ajuntamento de seu tamanho para manter a competitividade.

O resultado a ser obtido é um desempenho organizacional muito melhor, que promova e facilita o alcance dos objetivos com eficiência e eficácia.

O BRASIL E AS MUDANÇAS

O Brasil tem passado por vários processos de mudanças desde o seu descobrimento. Hoje, vive-se a época do questionamento das verdades absolutas, da revisão de valores, da fé, das crenças e de avanços sociais, políticos e econômicos, quebrando-se barreiras que, no passado, eram intransponíveis. Criam-se pontes que facilitam a comunicação e o entendimento entre os mais diversos segmentos da sociedade mundial.

O brasileiro viu o país entrar na globalização sem preparar-se para tanto. Os dirigentes acreditavam, e ainda acreditam, que o simples controle da inflação seria suficiente, para se proporcionar uma melhor distribuição da renda e, logicamente, o emprego apareceria, pois o país estaria competindo com os grandes, considerados países desenvolvidos, em pé de igualdade, pura ilusão. A verdade é que a globalização "pegou o país mancando e desguarnecido, o que teve seu lado bom, pois de uma lição não podem esquecer: a dependência irrestrita de capitais externos é perigosa" (Trevisan 2000, p.29).

Assim, verifica-se que o Brasil necessita efetuar uma análise mais acurada de suas políticas para que não seja levado a rolo no processo de mudança em que se encontra o mundo da

globalização. Segundo Trevisan (2000, p, 21) é preciso "entender profundamente o jeito e a necessidade do mercado para produzir de acordo com o que ele pensa e quer, e ainda acrescenta que o Brasil entrou na "dança da globalização com um band-aid no pé: faltaram o equilíbrio interno das contas públicas e o superávit comercial no exterior. O mundo, por sua vez, dançava em um ritmo e em um compasso mais rápido.

As mudanças são necessárias, principalmente, na atual fase de globalização em que se encontram as economias de países considerados em desenvolvimento ou sub-desencolvidos como é o caso do Brasil. Mas, deve-se fazer uma reflexão do caminho a ser prosseguido e dos objetivos a serem alcançados, para que as mudanças sejam processadas e direcionadas ao bem estar das camadas sociais sem nenhum tipo de excrescência.

TOMADA DE DECISÃO

> A capacidade da maioria dos homens para tomar decisões é de todo estreita, embora se trate de uma aptidão que pode ser consideravelmente desenvolvida pelo treinamento e especialmente pela experiência.
>
> Chester I. Barnard

Tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade.

Problema é tudo aquilo que está fora do estabelecido e que bloqueia o alcance dos resultados esperados.

Oportunidade é a situação que ocorre quando as circunstancias oferecem uma chance para a organização exceder os objetivos estabelecidos.

Tomada de decisão racional envolve um alvo concreto. Decidir implica, quase sempre, uma certa racionalidade pessoal

do tomador de decisão. Mas os atos de decisão são característicos do procedimento das organizações, em contraste com o procedimento individual.

Para um indivíduo seguir um determinado curso de ação, ele deve abandonar outros cursos que se lhe apresentem como alternativas.

Figura 33 – Alternativas de escolha para a tomada de decisão

Fonte: Adaptado de BARNARD (1971, p. 191)

PROCESSO DECISÓRIO

Processo decisório é o caminho mental que o administrador utiliza para chegar a uma decisão.

Principais elementos do processo decisório:

1) O estado da natureza
- As condições de incerteza
- Riscos ou certeza que existe no ambiente

2) O tomador de decisão
- Indivíduo
- Grupo

3) Os objetivos
4) A situação
5) Estratégia (curso de ação)
6) Resultados

O Processo decisório envolve seis etapas, a saber:

1) Identificar a situação:
- Qual a essência do problema?
- Quais os sub-problemas?
- Qual a situação global?

2) Obter informações:
- Buscar informação interna e externa.
- Buscar dados, fatos e informações a respeito.
- Envolver clientes ou usuários.

3) Gerar soluções alternativas

- Desenvolver várias alternativas de solução
- Usar criatividade e inovação
- Avaliar a relação custo benefício

4) Avaliar e escolher a melhor alternativa

- Avaliar as alternativas
  - Custo
  - Tempo
  - Eficácia
- Utilizar escala de valores para avaliar alternativas
- Escolher a alternativa mais adequada para a situação

5) Transformar a solução em ação

- Implementar a solução escolhida
- Pensar sempre no global e não apenas no detalhe
- Ser prático para colocar a solução em ação

6) Avaliar os resultados

- Monitorar o andamento das coisas
- Verificar se o problema foi realmente resolvido
- Avaliar os resultados e as consequências

AMBIENTE DE DECISÃO

Ao tomar uma decisão, o administrador deve ponderar e

pesar alternativas, muitas das quais envolvem eventos futuros que são difíceis de predizer, como:

a) Comportamento dos consumidores
b) Reação dos concorrentes
c) Taxas de juros
d) Confiabilidade de um novo fornecedor

O processo decisório geralmente ocorre dentro de diferentes condições:

1) Ambiente de certeza
2) Ambiente de risco
3) Ambiente de incerteza

O tomador de decisões deve sempre se preocupar com:

a) O quê?
b) O porquê?
c) Como?
d) Quando?
e) Quem?
f) Onde?

Portanto, o administrador não deve, em nenhuma hipótese, tomar decisões sozinho. Deve procurar sempre ouvir as pessoas envolvidas no processo, deve, se tiver, usar a intuição e mirar sempre os objetivos que deseja alcançar. Com essas interrogações e precauções o administrador, isto é, o tomador de decisões, pode e, com certeza, vai melhorar suas decisões.

PARTE 17

REENGENHARIA

A reengenharia é o projeto dos processos de trabalho e a implementação de novos projetos.
A reengenharia se fundamenta em 4 (quatro) palavras chaves: fundamental, radical, drástica e processos.

1) Fundamental - busca reduzir a organização ao essencial e fundamental;
2) Radical - impõe uma renovação radical, desconsiderando as estruturas e procedimentos atuais para inventar novas maneiras de fazer o trabalho;
3) Drástica - a reengenharia joga fora tudo o que existe na empresa. Destrói o antigo e substitui por algo inteiramente novo. Nada aproveita do que existe; e
4) Processos - a reengenharia reorienta o foco para os processos e não mais para as tarefas ou serviços, nem para pessoas ou para a estrutura organizacional. Busca entender o QUÊ e o PORQUÊ e não o COMO do processo.

A reengenharia está preocupara em fazer cada vez mais com menos. As organizações estão focalizadas em tarefas, serviços, processos ou estruturas, mas não em seus processos. Ninguém gerencia processos.

As organizações são constituídas de muitos processos fragmentados que atravessam os departamentos funcionais separados como se fossem diferentes feudos. Melhorar apenas tais processos não resolve.

Para a reengenharia, a solução é focalizar a empresa nos seus processos e não nos seus órgãos. Os processos empresariais são:

a) Desenvolvimento do produto / serviço;
b) Atendimento ao cliente;
c) Fabricação e manufatura / operação;
d) Logística;
e) Gerenciamento de pedidos;
f) Gestão de pessoas;
g) Planejamento e alocação de recursos; e.
h) Monitoração do desempenho organizacional.

Podemos observar que a reengenharia direciona as características organizacionais para os processos. As consequências para a organização são:

1) Os departamentos desaparecem e cedem lugar a equipes orientadas para os processos e os clientes;
2) A estrutura organizacional, hierarquizada, alta e alongada passa a ser nivelada, achatada e horizontalizada. É o enxugamento da organização para transformá-la de centralizadora e rígida em descentralizadora, flexível e maleável;
3) As atividades mudam: as tarefas simples, repetitivas, rotineiras, fragmentadas e especializadas e o isolamento individual cedem lugar para equipes autogeridas com trabalhos multidimensionais e com ênfase na responsabilidade grupal, solidária e coletiva.

4) Os papéis das pessoas deixam de ser moldados por regras e regulamentos internos para a plena autonomia, liberdade e responsabilidade;
5) A preocupação e o desenvolvimento das pessoas deixam de ser feitos por meio do treinamento específico, com ênfase na posição e no cargo ocupado, para se constituir em uma educação integral e com atenção na formação da pessoa e nas suas habilidades pessoais;
6) As medidas de avaliação do desenvolvimento humano deixam de se concentrar na atividade passada e passam a avaliar os resultados, a contribuição efetiva e o valor criado para a organização e para o cliente;
7) Os valores sociais, antes protetores e visando à subordinação das pessoas as suas chefias, agora passam a ser produtivos e visando à orientação das pessoas para o cliente, seja ele interno ou externo;
8) Os gerentes, antes controladores de resultados e distantes das operações cotidianas, agora se tornam líderes e impulsionadores, ficando mais próximos das operações e das pessoas; e
9) Os gerentes deixam de ser supervisores da ação e dotados de habilidades técnicas para se tornarem orientadores e educadores dotados de habilidades interpessoais.

A reengenharia está ligada à demissão em massa, porque ela elimina drasticamente o trabalho executado por pessoas. A reengenharia procura substituir o mais que pode o homem pelo computador numa busca constante para diminuir os custos operacionais.

QUALIDADE TOTAL

As organizações são mais que um simples conjunto de bens e serviços. São muito mais, são uma sociedade humana e como tal desenvolve formas especificas de cultura, a organizacional.

Nessas organizações, os administradores, para serem eficientes, devem possuir liberdade, autonomia, além de agir como um profissional, pois os serviços a serem desenvolvidos pelos seus subordinados, para satisfação da clientela, devem ser executados com lealdade, visando o bem da empresa e do cliente que a sustenta no campo da competição.

Figura 34 – O lucro / satisfação /valorização

Fonte: Adaptado de Hesselbein (1997, p.51)

Verifica-se, portanto, a necessidade da existência de uma cumplicidade entre administradores e subordinados, para que exista uma maior confiança na busca pela eficiência e eficácia organizacional, contemplando assim, lucros cada vez mais crescentes e o cliente cada vez mais assíduo no convívio com a organização.

É necessário cuidado especial ao se aderir a certos modismos, pois "a tentativa de seguir tendências e modismos é muitas vezes reprimida. Em nossa busca pelo novo, por vezes reinventam o velho" (Hesselbein, 1997, p. 67). Ademais, não se pode mudar por mudar, deve-se seguir sempre o curso do rio, isto é, verificar o que o mercado quer e como ele deseja que seja feito.

Trevisan (2000, p.117) afirma que "as empresas que não adotaram os preceitos da qualidade total estão sendo pressionadas

(...) a se certificar para não perder a condição de fornecedoras de matéria-prima para grandes conglomerados". Portanto, a pressão existente dentro do mercado globalizado sobre as empresas para que adotem os instrumentos utilizados pelo processo da qualidade total, deve ser examinado com muita cautela para que não se busque a QT (qualidade total) sem as condições necessárias de competitividade dentro do mercado, pois se assim for, será como alguém que se jogará ao mar sem saber nadar.

Qualidade é um termo atualmente muito utilizado pelas empresas para qualificar os seus serviços e para chamar a atenção de seus clientes e dos clientes em potencial, isto é, das pessoas que poderão utilizar-se dos seus serviços.

Mas, o que é mesmo qualidade? Aulete (1958, p. 4169) afirma que qualidade é "o que faz com que uma coisa seja tal como se considera; propriedade ou condição natural das pessoas ou coisas pela qual se distinguem de outras". Assim, a qualidade pode se referir a pessoas, organização, produto ou serviço.

Por outro lado, a "qualidade é uma palavra que parte do dia-a-dia e desempenha um papel importante em todas os tipos de organizações e em muitos aspectos da vida das pessoas" (Maximiniano, 2000, p. 184). Com a atenção no cliente e na necessidade da uniformização e padronização no tratamento cliente / empresa, nasceu a qualidade total (QT) com o intuito de resolver os problemas existências das pessoas e das organizações na condição de elemento importante no processo de mudança das administrações.

PARTE 18

CIBERNÉTICA E AS NOVAS TENDÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Hoje, início do século XXI, ainda se discute muito os efeitos da era da cibernética no contexto gerencial das organizações. Para que os estudantes das organizações compreendam melhor o que se discutirá neste espaço, examina-se primeiro o conceito de cibernética. Para Aulete (1958, p. 955), cibernética é o "estudo comparativo do funcionamento e do controle das conexões de transmissões elétricas nas modernas máquinas de calcular e dos comandos eletrônicos nos autômatos, cérebros eletrônicos, aparelhos teleguiados, etc.".

Portanto, a era cibernética na gestão empresarial é a introdução de tecnologia adequada ao desenvolvimento dessa gestão. Segundo Faria (1968, p.11), "o estudo das projeções da tecnologia tem que ser feito 'olhando da ponte o panorama' para sentir o conjunto sem se perder no detalhe". Assim, o administrador precisa ser generalista e conhecer a organização e o ambiente em que ela está localizada, somente possuindo estas características ele poderá escolher bem a tecnologia adequada à organização que dirige.

O administrador, além dos desafios ocasionados pela diversidade das organizações e complexidade do ambiente em que operam, tem que enfrentar as forças ocasionadas pela

turbulência das mudanças cientificas e tecnológicas que ocorrem constantemente.

Portanto, administrar é um processo integrativo da atividade "organizacional que permeia nossa vida diária (...) a administração não está confinada apenas às fabricas, lojas, escolas ou hospitais. Até mesmo um núcleo familiar requer certo grau de administração" (Kwasnicka, 1995, p. 16)

O administrador precisa refletir a respeito do impacto produzido sobre a vida humana pela tecnologia, pois ela produz uma "mudança sem precedentes na estrutura mais intima da própria experiência humana, produzidas a partir de técnicas de produção ou de um tipo de economia a exigir todo um aparato de meios ultrapoderosos de comunicação" (Morais,1971, p.1). Portanto, a tecnologia tem alterado substancialmente a maneira de pensar e de agir do empresário, do administrador e do consumidor de uma maneira particular.

Ademais, de acordo com esse ponto de vista, administrar é um "processo integrativo da atividade diária (...) pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização" (Kwasnicka, 1995, 16-17). Portanto, o grau de complexidade da organização irá definir o nível de conhecimento necessário ao desempenho da administração, pois a sociedade moderna com seus avanços desafia os administradores a prosseguirem buscando novos conhecimentos para enfrentar os desafios.

Muito se tem falado a respeito do desemprego com o advento das tecnologias, mas é necessário saber que com as novas técnicas de produção e de comunicação, isto é, com o desenvolvimento tecnológico o nível educacional da mão-de-obra cresce, requerendo com isso modificação nas funções de direção e controle.

Contudo, o administrador deve olhar o futuro da organização e, para isso requer, certamente, um exame das pesquisas científicas em andamento, principalmente as que estão

ligadas aos computadores e aos sistemas computacionais. O administrador do futuro, segundo Kwasnicka (1995, p. 19), também "terá que revisar seu estilo e atitude como um comportamento natural dentro da evolução teórica". A autora cita alguns conceitos que, segundo ela, devem ser seguidos pelos administradores, são eles:

> 1) Como a estrutura organizacional se torna mais descentralizada e o nível de educação da força do trabalho mais elevada, os administradores deverão ampliar seu horizonte de conhecimentos e dar maior ênfase às habilidades pessoais.
> 2) Como as organizações crescem se torna mais complexa, novas posições dentro da estrutura surgirão, fazendo com que a carreira do administrador seja mais variada. Porém, cada movimento horizontal do indivíduo adentro da carreira fará com que ele faça uma completa revisão de seus conceitos e teorias antes de ser admitido ao nível seguinte da carreira.
> 3) O trabalho nos níveis médios e baixos da organização será muito mais de monitorar um sistema bem definido de trabalho, e não de desempenhar uma atividade, fisicamente falando.
> 4) Administradores serão intimados em usar com maior ênfase a criatividade. Com uma menor ênfase na hierarquia e maior ênfase na melhoria ou enriquecimento da tarefa, as resistências às mudanças talvez sejam substituídas pelo incentivo às inovações e às pesquisas criativas.

Portanto, todos que se dedicam ao estudo das empresas, isto é, da vida das organizações no Brasil ou no exterior reconhecem que a gestão organizacional vem sofrendo um processo de mudanças profundas. No entanto, não se pode adotar certos tipos de modelos criados em laboratórios sem que haja uma comprovação de sua eficiência e eficácia.

No Brasil, como no exterior, muito se fala em mudanças nas organizações e criam-se modelos e mais modelos, levantam-

se hipóteses e mais hipóteses sem nenhum critério cientifico, abandonando-se teorias já comprovadas e testadas na pratica sem a preocupação de separar o joio do trigo.

A teoria organizacional é uma ciência aplicada "diferente das demais por estar totalmente imersa em seu próprio objeto de estudo e em contato permanente com ele [...] e vive em função direta de um mercado e a ele precisa responde"r (Dutra, 2001, p. 10).

Assim, a nova configuração de um mercado globalizado necessita de administradores compromissados com os processos de mudanças com responsabilidade social. Os desafios que se apresentam aos administradores são enormes, mas com criatividade e com o olho permanente no mercado e nas novas tecnologias colocadas a sua disposição, conseguirão fazer uma gestão com eficiente qualidade, transformando a gestão ineficiente em gestão preocupada com os resultados.

Portanto, os administradores deverão abandonar a postura de gestores que empregam teorias e técnicas arcaicas sem nenhuma visão de futuro e começar a se preocupar em promover inovações e mudanças de atitudes. Sabedores que as organizações são compostas por pessoas, que são agentes de transformações e mudanças, e que, por isto, deverão implementar uma cultura que leve à valorização do homem e o incentivo à mudança de mentalidade arcaícas nelas existentes, promovendo programas de adaptação e aperfeiçoamento do homem às novas tecnologias existentes no mercado globalizado.

Os administradores são pessoas privilegiadas em virtude do ecletismo de informações que recebem, tanto nos bancos universitários, como pelo volume de compêndios existentes no mercado, publicados pelos estudiosos das organizações. Assim, tem o estudante, como o administrador, obrigação de se atualizar sempre e empregar as técnicas que realmente são compatíveis e comprometidas com uma gestão eficiente que busca resultados com responsabilidade social.

REFERÊNCIAS

ALBERS, Henry H. **Princípios de administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1971. v. 2.

ARGYRIS, Cris: **Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo.** Rio de Janeiro: Renes, 1957.

AULETE, C. **Dicionário contemporâneo da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Delta, 1958, v. I

BEAL, George M., BOHLEN, Joe M., e RAUDABAUGH, J. Neil. **Liderança e dinâmica de grupo.** 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1971.

BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos.** 1. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

BERNARDES, Cyro. MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro,. -. São Paulo: Saraiva, 2003.

BÍBLIA Sagrada. --. A. T. São Paulo: Stampley, 1974, CAP. 18, p.81.

BEAL, George M., BOHLEN, Joe M., e RAUDABAUGH, J. Neil. **Liderança e dinâmica de grupo.** --. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. **Organizações Formais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1979

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria geral da administração: pensando & fazendo.** 3. ed. Porto Alegre: AGE, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral de administração.** 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2001, v. 1.

_____. **Teoria Geral de administração.** 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2002, v. 2.

_____. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

DRUCKER, Peter Ferdinand. **As fronteiras da administração:** onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje. São Paulo: Pioneira, 1989.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração.** São Paulo: Pioneira, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências.** Separata de: FISCHER, André Luiz. **O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras.** 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ENGEL, Peter. **Princípios de organização Japoneses: (teoria z) melhor produtividade pelo círculo de qualidade.** Rio de Janeiro: Tecnopprint, 1982.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais.** São Paulo: Atlas, 1978.

_____. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos.** Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

_____. **Organizações modernas.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1972.

FARIA, A. Nogueira de. **Organização de empresas.** 1ª ed. Vol. I. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1976.

_____. **O desafio da tecnologia.** Rio de Janeiro: Distribuidora Record, 1968.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

FORD, Henry. **Os princípios da prosperidade: minha vida e minha obra hoje e amanhã, minha filosofia da indústria.** 2. ed. Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos, 1964.

HOLANDA, Nilson. **Planejamento e projetos.** 3. ed. Rio de Janeiro: APEC, 1977.

JUCIUS, Michael J., e SCHLENDER, William E. **Introdução à administração: elementos de ação administrativa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

KARDEC, Allan. **O livro dos espíritos.** 138. ed. São Paulo: IDE, 2002.

KAST, Fremont E. e ROSENZWEIG, James E. **Organização e administração.** São Paulo: Pioneira, 1976, v. 1.

_____. **Organização e administração: um enfoque sistêmico.** São Paulo: Pioneira, 1976, v. 2.

KOONTZ, Harold. O´DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração – Uma Análise das Funções Administrativas,** 8ª ed, São Paulo: Pioneira, 1974, v. 1.

KOONTZ, Harold. O´DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração – Uma Análise das Funções Administrativas,** 8ª ed, São Paulo: Pioneira, 1974, v. 2.

KRICK, Edward V. **Métodos e sistemas.** vol. I. Rio de Janeiro: Livros técnicos, 1971.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia: conceitos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1978.

LIMA, Edmilson Azevedo. **A presença de fatores psicossocias na práxis administrativa organizacional da universidade federal de santa catarina.** Santa Catarina: Cadernos do Curso de Pós-Graduação em Administração, 1980.

LIKERT, Rensis. **A organização humana.** --. São Paulo: Atlas, 1975.

LODI, João Bosco. **História da administração.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

MARCH, J. G., SIMON, H. A. **Teoria das organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola cientifica à competitividade na economia globalizada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAIS, Pessoa de. **O desafio da era tecnológica: com uma nova filosofia da comunicação.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971.

MOTA, Fernando C. Prestes: **Teoria geral da administração: uma introdução.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

MOTTA, Alexandre Morgado. **Organização: uma visão global – introdução, ciência e arte.** 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

MATOS, Francisco Gomes. **Administração para crescimento empresarial: Recursos humanos para uma expansão auto-sustentada.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

NETO, A. Delorenzo. **Sociologia aplicada à administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

NEWMAN, William H. **Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

OUCHI, William. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês.** 8. ed. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PERROW, Charles B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** (tradução Cid Knipel Moreira). São Paulo: Saraiva, 2001.

ROSE, T. G. **Controle administrativo.** Rio de Janeiro: Livro Técnico, 1971.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo.** --. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

STONER, James A. F. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

TAYLOR, Frederick Wilslow. **Princípios de administração científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

TREWARHA, Roberto L. NEWPORT,M. Gene. **Administração: funções e comportamento.** --. São Paulo: Saraiva. 1979.

TREVISAN, Antoninho Marmo. **Empresários do futuro: como os jovens vão conquistar o mundo dos negócios.** 2ª ed. São Paulo: Editora infinito, 2000.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza: **Uma análise das teorias de organização.** 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1977.