

A close-up photograph of a pair of black-rimmed glasses resting on a financial document. The document features several line graphs and tables. One graph is labeled 'SFE 90 Day Bank Bill Futures' with a legend below it. Another graph is labeled 'SFE 10 Year Treasury' and 'SFE 10 Year Treasury'. A third graph is labeled 'CME Eurodollar Futures' with a legend below it. The x-axis of the first graph shows months from Mar 05 to Nov 05. The y-axis of the third graph shows values from 4.4 to 4.8. The background is a soft, warm light, and the overall image has a purple gradient overlay at the bottom.

Teorias da administração

Teorias da administração

Edna de Almeida Rodrigues

© 2016 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Dieter S. S. Paiva
Camila Cardoso Rotella
Emanuel Santana
Alberto S. Santana
Regina Cláudia da Silva Fiorin
Cristiane Lisandra Danna
Danielly Nunes Andrade Noé

Parecerista

Grasiele Aparecida Lourenço

Editoração

Emanuel Santana
Cristiane Lisandra Danna
André Augusto de Andrade Ramos
Daniel Roggeri Rosa
Adilson Braga Fontes
Diogo Ribeiro Garcia
eGTB Editora

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R696t Rodrigues, Edna de Almeida
Teorias da administração / Edna de Almeida Rodrigues.
– Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.
256 p.

ISBN 978-85-8482-456-4

1. Administração de empresas. I. Título.

CDD 658.001

2016
Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza
CEP: 86041-100 – Londrina – PR
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Sumário

Unidade 1 Abordagem Introdutória à Teoria da Administração	7
Seção 1.1 - Bases da Administração Moderna	9
Seção 1.2 - Administração Científica	23
Seção 1.3 - Processos Administrativos	37
Seção 1.4 - Teoria Clássica	51
Unidade 2 Abordagem humana	65
Seção 2.1 - Preceitos da abordagem humanística	69
Seção 2.2 - Experiência de Hawthorne e efeitos do trabalho Massificado	83
Seção 2.3 - Abordagem comportamental	99
Seção 2.4 - Poder nas organizações	115
Unidade 3 Abordagens, estruturalista, burocrática, crítica e sistêmica	133
Seção 3.1 - Abordagem estruturalista	135
Seção 3.2 - Teoria da burocracia	151
Seção 3.3 - Teoria crítica	165
Seção 3.4 - Abordagem sistêmica	179
Unidade 4 Abordagens contemporâneas	197
Seção 4.1 - Teoria Contingencial	199
Seção 4.2 - Abordagem Contemporânea: Toyotismo	211
Seção 4.3 - Reengenharia	225
Seção 4.4 - Inovação em Tecnologias De Gestão e a Competitividade	239

Palavras do autor

Olá!

Você está iniciando a unidade curricular de Teorias da Administração, que foi preparada para ajudá-lo a desenvolver a competência para conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração e, ainda, conhecer os fundamentos e a evolução das teorias da administração até os dias atuais, para a prática profissional na gestão organizacional em todas as áreas de atuação do gestor.

É conhecimento que interessa a todos que desejam ter um diferencial profissional, para se tornarem capazes de conduzir uma empresa, um setor, uma equipe ou, até mesmo, uma carreira.

Os conhecimentos da Administração surgem para solucionar os problemas das organizações, que, por sua vez, têm o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos das pessoas. Então, o conhecimento administrativo está diretamente associado aos problemas enfrentados pelas empresas para garantirem seus objetivos. Também, em todos os setores empresariais são necessários profissionais habilitados para gerenciar o trabalho dos colaboradores e contribuir para os resultados e os objetivos organizacionais.

Dessa forma, esta unidade curricular está organizada em quatro unidades de ensino:

1) Abordagem introdutória à teoria da Administração: apresenta os antecedentes históricos da Administração até o período imediatamente anterior à primeira teoria.

2) Abordagem humana: apresenta as teorias voltadas para as pessoas.

3) Abordagens estruturalista, burocrática, crítica e sistêmica: reúnem as teorias que estruturam a organização e a identificam como parte inserida em um sistema aberto.

4) Abordagens contemporâneas: discutem as tendências das teorias da Administração atualmente.

Aproveite para ter esse diferencial e assumir desafios profissionais gerenciais!

Durante seus estudos, por várias vezes você será submetido a realizar desafios, com os quais você terá aprendizagem prévia pelo autoestudo, o que o deixará mais preparado para aprender o conteúdo. Também você desenvolverá atividades após as aulas para ampliar e fixar o conteúdo.

Aqui você permanece no centro do processo de ensino e aprendizagem, desenvolvendo

capacidade para buscar respostas, o que é muito valorizado pelo mercado de trabalho.
Bom estudo!

Abordagem introdutória à teoria da administração

Convite ao estudo

Olá! Vamos começar a Unidade 1 de teorias da Administração?

Muito bem, para início de conversa, faça uma reflexão sobre como as organizações que você utiliza todos os dias fazem para atender a suas necessidades e seus desejos.

Bem, você já deve ter notado que quase tudo o que fazemos está relacionado a alguma organização. Quando nascemos em um hospital e somos registrados em um cartório, quando iniciamos os estudos, quando nossos pais compram nossos alimentos no mercado e muitas outras necessidades que são satisfeitas por organizações, certo?

Então, nesta unidade de ensino, você vai conhecer como surgiu a Administração enquanto ciência. Também verá que em todas as áreas empresariais há alguém gerenciando as atividades e as pessoas. Dessa forma, conhecer sobre as teorias da Administração interessa a todos os profissionais, já que é importante saber conduzir os negócios, seja no setor, na empresa, seja até mesmo em suas carreiras independentes como consultores ou autônomos.

Para tanto, esta unidade apresenta, na Seção 1.1, as bases da administração moderna, desde os antecedentes históricos até o período imediatamente anterior ao surgimento das teorias da Administração. A Seção 1.2 apresenta a administração científica, com destaque para os estudos sobre a eficiência produtiva por meio da divisão do trabalho. Já na Seção 1.3, a unidade apresenta os processos administrativos, marcando o surgimento da figura do gerente nas organizações. Para fechar a unidade, na Seção 1.4 é apresentada a teoria clássica, que trata especialmente da estruturação das organizações.

Ao finalizar esta primeira unidade, você terá conhecido como e por que as teorias da Administração surgiram como conhecimento científico e o contexto histórico em que isso ocorreu. Assim, terá a base de conhecimento necessária para aprender a evolução das teorias nas demais unidades de ensino.

Para desenvolver as competências previstas nesta unidade, vamos para seu primeiro grande desafio? Projete-se para o período histórico do surgimento da Administração e analise a seguinte situação da realidade profissional:

No ano de 1898, você acabou de aceitar o contrato para uma consultoria em uma grande empresa industrial situada nos Estados Unidos da América. No seu primeiro dia de trabalho, o Sr. John, presidente da fábrica, descreve alguns detalhes para que você compreenda bem o seu principal problema. A fábrica emprega cerca de 1.500 operários, que trabalham em aproximadamente 50 atividades específicas. Esses operários sabem fazer seus trabalhos, porque aprenderam por tradição oral na época em que eram aprendizes ou artífices, e tiveram de se adaptar à divisão do trabalho, fazendo cada um poucas atividades especializadas. Entretanto, é difícil conseguir que façam o trabalho de modo padronizado; é comum não haver encaixe entre as diferentes peças produzidas nas linhas de produção. Ele reclama que ainda não há estudo que ajude a medir as tarefas; então, cada um faz do seu jeito e no seu ritmo. Ele já tentou oferecer salários por produtividade e até aumento salarial e redução da jornada de trabalho, mas a iniciativa não atingiu a todos. Ele acredita que essa dificuldade se deve pela característica desinteressada e pouca ambiciosa dos operários, que não vislumbram o crescimento profissional. O Sr. John tem a impressão de que os operários trabalham o mínimo suficiente para manter o emprego, sem compromisso com a eficiência produtiva da empresa.

A fim de ajudar o Sr. John, é essencial que você identifique como surgiram as primeiras técnicas administrativas, mesmo antes da sua consolidação como ciência, e por que isso aconteceu, para compreender a origem dos problemas que seu cliente apresenta.

Para encontrar a melhor resposta, você deve compreender o contexto social do período em que surgiu a Administração e estudar as primeiras teorias administrativas.

Então, prepare-se para ajudar o presidente da empresa a melhorar sua eficiência produtiva.

Bons estudos e aproveite para aprender sobre como administrar e ter um diferencial na sua carreira. Vamos lá?

Seção 1.1

Bases da Administração Moderna

Diálogo aberto

Olá, estudante! Vamos iniciar nosso estudo sobre as bases da Administração Moderna retomando a situação do Sr. John? Os problemas enfrentados por ele são semelhantes aos que surgiram por ocasião do início do sistema fabril.

Para contribuir com sua consultoria, o Sr. John descreveu que sua fábrica emprega milhares de operários, os quais trabalham em dezenas de atividades específicas e que, antes de serem contratados pela fábrica, exerciam atividades como artesãos ou aprendizes. Então, eles sabem como realizar o trabalho, sendo necessário somente adaptá-los à divisão do trabalho. Só que, mesmo assim, eles não conseguem fazer o trabalho de modo padronizado e as peças não se encaixam na montagem do produto final na linha de produção.

Note que o Sr. John deixa claro sua percepção de que os operários trabalham o mínimo suficiente para manter o emprego e que eles não têm compromisso com a eficiência produtiva da empresa.

Muito bem! A partir dessas evidências, você deve responder ao Sr. John o que pode ter levado a esses problemas tão pontuais. Então, seu desafio nesta seção é apresentar quais foram as mudanças no trabalho na transição da produção artesanal para a produção fabril e quais foram as principais dificuldades que surgiram como consequência dessas mudanças.

Após passear pelos antecedentes históricos da Administração, você encontrará a resposta. Lembre-se: o Sr. John conta com sua ajuda e confia em sua capacidade. Prepare uma apresentação e demonstre a resposta deste desafio ao seu cliente, o que já representa meio caminho andado!

Bem, agora, que tal fazer um passeio pelos antecedentes históricos das teorias da Administração?

Nesta seção, você vai conhecer quais foram as bases da administração moderna e descobrir várias questões que normalmente passam despercebidas no seu dia a dia.

O tema destaca a importância da Administração para a dinâmica econômica e do trabalho, e também contextualiza o período anterior ao surgimento da Administração como ciência, sintetizando como era o trabalho produtivo da Idade Média até o início da Era Industrial.

Antes de você fazer esse passeio pelos primórdios da Administração, pense em como as pessoas tinham suas necessidades e seus desejos satisfeitos muito antes da existência das fábricas ou dos shoppings. Como foram construídas as pirâmides egípcias? Como as pessoas tinham sapatos e roupas para se vestirem? Como as tropas militares viajavam milhares de quilômetros, sendo necessário garantir suprimentos, animais fortes e saudáveis e armamentos para a tropa?

Você provavelmente já viu algumas dessas situações em livros, filmes ou documentários, mas será que observou a questão da Administração? Então, vamos lá! Bom estudo!

Não pode faltar

Então, vamos começar o passeio? Primeiramente, para que você se insira no contexto do surgimento da Administração, alguns conceitos são resumidos a seguir.

Já que fazem parte da sociedade, as organizações, e obviamente a Administração, sofrem impacto das mudanças sociais decorrentes das novas necessidades ocasionadas pela evolução humana.

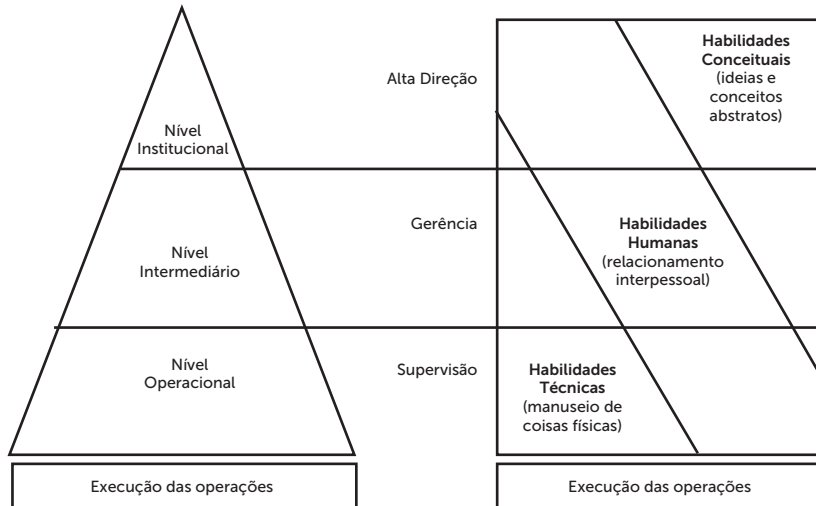
“Uma organização é uma entidade social composta por pessoas que trabalham em conjunto e é deliberadamente estruturada em uma divisão de trabalho para atingir um objetivo comum” (CHIAVENATO, 2014b, p. 11).

Muito bem, então, podemos entender que as organizações satisfazem nossas necessidades, por meio do trabalho das pessoas, para dar uma resposta útil à sociedade. Certo? Vamos agora conhecer os conceitos relacionados ao gerente.

“Gerentes são as pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas” (MAXIMIANO, 2015, p. 15). “Pode estar situado em um dos três níveis organizacionais: institucional, intermediário ou operacional”. Em cada um dos níveis, o papel gerencial muda à medida que sobe na escala hierárquica aumentam a abrangência e a longitude do tempo (CHIAVENATO, 2014b, p. 12).

Então, agora você também já sabe que os gerentes estão presentes nos vários níveis da organização e que dão suporte para que as metas e o desempenho organizacional sejam alcançados, por meio do trabalho das pessoas. Bem, vamos olhar isso com um pouco mais de detalhe na Figura 1.1:

Figura 1.1 Níveis de obrigação administrativa – habilidades administrativas essenciais



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014a, p. 4).

Observe que, dependendo do nível de gerência, as habilidades necessárias mudam. No nível alto, deve-se saber o conceito do que acontece para tomar decisões de alcance amplo; no nível intermediário, é necessário conduzir o trabalho por meio das pessoas, portanto a habilidade humana é a mais importante e no nível de primeira linha. É necessário ter habilidade técnica, ou seja, saber como se faz o trabalho. Entretanto, atenção, as habilidades conceituais, humanas e técnicas são necessárias em todos os níveis de gerência, só que em grau diferente.

Muito bem! Pelo que foi apresentado aqui, você já pode perceber que, seja qual for a profissão, para se assumir atividades de gerência é necessário desenvolver algumas habilidades.



Refleta

Se profissionais de qualquer área podem assumir atividades gerenciais, reflita sobre quais habilidades você precisa desenvolver para aproveitar oportunidades futuras para assumir cargos de liderança em uma boa empresa para se trabalhar.

É um bom momento para você refletir que poderá abraçar desafios como gerente em sua área de atuação se estiver preparado para administrar. Pense nisso!

Sobre desempenho da organização, é esperado que as pessoas sejam eficientes e eficazes. Para Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 8), "eficiência é fazer uma tarefa corretamente [...] e eficácia é fazer a tarefa certa, tendo como consequência

a realização do objetivo”. Ou seja, ser eficaz é atingir os resultados com êxito, e ser eficiente é fazer as coisas corretamente e com economia de recursos.



Assimile

As organizações são agentes sociais que atendem necessidades da sociedade. São administradas por gerentes, que dão suporte para que as metas e o desempenho da organização sejam alcançados, por meio do trabalho das pessoas e que, dependendo do nível de gerência, são requeridas habilidades conceituais, humanas e técnicas.

Muito bem! Agora, você está preparado para voltar no tempo e entender o surgimento da Administração como conhecimento científico. Vamos lá!

A humanidade deixou várias evidências de que algumas técnicas de Administração já eram utilizadas há milhares de anos, como planejamento, organização, controle, registro contábil, logística, métodos de trabalho, hierarquia, liderança e a aplicação de outras ciências.

No centro dessa discussão, está o modo de trabalho, de forma que sempre foi necessário que as pessoas realizassem os objetivos da Organização, seja em qualquer época.

Para Chiavenato (2014a, p. 27), a administração é uma ciência jovem com pouco mais de 100 anos. Sua história é recente, pois ela é um produto típico do século XX [...] é resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de vários precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários que, no decorrer dos tempos, foram, cada qual em seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias. Por isso, a Administração moderna utiliza conceitos e princípios empregados nas Ciências Matemáticas (inclusive Estatística), nas Ciências Humanas [...], nas Ciências Físicas (como Física Química etc.), como também do Direito, na Engenharia, na Tecnologia da Informação etc.

Chiavenato (2014a, p. 27-28) também exemplifica que as construções das pirâmides egípcias demandaram decisões a respeito de planejar e orientar o trabalho de milhares de trabalhadores, assim como que as parábolas de Confúcio destacam práticas da administração pública.



Pesquise mais

Acesse o link a seguir e aprofunde seus estudos sobre os antecedentes históricos da administração. Portal Administradores. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/primordios-da-administracao/31720/>>. Acesso em: 2 dez. 2015.

Até esse ponto, você aprendeu que a humanidade demonstra ser capaz de empregar técnicas administrativas, mesmo antes do surgimento do campo de conhecimento científico específico.

Então. Você está aproveitado bem nosso passeio pela história da Administração?

Ótimo. Vamos em frente!

As evidências de que a humanidade pratica técnicas administrativas remonta a milhares de anos. Viajando um pouco mais no tempo, é hora de falarmos do sistema feudal, que perdurou por quatro séculos durante o período medieval. Naquele contexto, as pessoas necessitavam de autossuficiência econômica e de proteção, por isso costumavam fixar moradia em torno dos senhores feudais, os quais, pelas mesmas razões, mantinham-se próximos dos soberanos.



Refleta

Faça uma pesquisa sobre os antecedentes históricos da Administração, procurando identificar as evidências das técnicas administrativas empregadas pelos povos da antiguidade. Reflita sobre como a maioria dessas técnicas foram inseridas enquanto conhecimento e estão presentes até os dias atuais.

Mas como você imagina que era o trabalho no sistema feudal?

Ótimo momento para falarmos da organização do trabalho do artesão no período do sistema feudal, aproximadamente no século XII.



Pesquise mais

Transformações econômicas no período medieval. Disponível em: <<http://www.sohistoria.com.br/ef2/medievaleconomia/>>. Acesso em: 27 set. 2015.

Esse texto traz um resumo sobre o surgimento das cidades e o trabalho artesanal, assim como a atuação das Corporações de Ofício, no período medieval, para apoiar a contextualização dos antecedentes históricos da Administração.

Vamos fazer um corte no assunto trabalhado?

Na produção artesanal, o artesão participa de todas as etapas do processo de produção. Ele compra a matéria-prima, molda, monta, finaliza, entrega ao cliente. Ele detém todo o processo produtivo. Entretanto, com a mudança ocasionada pelo capitalismo, surgem intermediários entre as etapas e o detentor do conhecimento do

sistema de produção, e todos os recursos produtivos e da comercialização passam a ser o capitalista, enquanto que o artesão, na condição de empregado, passa a se dedicar a somente uma ou poucas etapas da produção, tornando-se um especialista, porém, perdendo a visão geral que tinha. Então, a tomada de decisão passa das mãos do trabalhador para as do empreendedor.



Pesquise mais

HUBERMAN, Leo. A história da riqueza do homem. Disponível em: <<http://forumeja.org.br/df/files/Leo%20Huberman%20-%20Historia%20da%20Riqueza%20Do%20Homem.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2015.

Nesse livro digital, você identificará muitos dos eventos descritos nesta seção a partir de uma abordagem da Economia. Será mais um passeio pela história da humanidade.

Você está confortável nesta nossa viagem? Aproveite bem, pois estamos perto do nosso destino.



Assimile

Na produção artesanal, o trabalhador controla todas as fases da produção. Na Produção Fabril, o capitalista controla todos os meios de produção e o trabalhador passa a se dedicar somente a uma ou poucas atividades produtivas, perdendo a visão do processo inteiro.

Na transição da produção artesanal para a fabril, houve o sistema de fabricação para fora (ou fabricação domiciliar). Os capitalistas entregavam as matérias-primas e as máquinas nas residências, que ganhavam por peça produzida. Porém, o negócio era prejudicado por três motivos: (i) o artesão continuava a ser o detentor da tecnologia de produção; (ii) a produtividade era baixa, já que ainda restavam valores de subsistência e não de enriquecimento; e (iii) quando necessitavam de dinheiro, os artesãos vendiam a matéria-prima. Para tentar resolver esses problemas, os capitalistas começaram a reunir os artesãos em galpões, aumentando seu controle sobre todo o processo. Surge aqui o embrião do sistema fabril (MAXIMIANO, 2010, p.40-42).



Pesquise mais

Revolução Industrial. Disponível em:

<<http://www.sohistoria.com.br/resumos/revolucaoindustrial.php>>.

Acesso em: 27 set. 2015.

Esse artigo apresenta resumidamente as três fases da Revolução Industrial e faz uma breve abordagem sobre a questão do trabalho por ocasião das profundas mudanças ocorridas na virada do século XVIII e XIX.

Você viu que, no sistema fabril, o trabalho é profundamente modificado pelo uso de máquinas industriais, a concentração de trabalhadores na fábrica e o controle dos meios de produção pelo capitalista, o que aumentou a produtividade e a complexidade dos problemas administrativos.

Você já percebeu que essas mudanças foram propícias para despertar o interesse de estudiosos de várias áreas. Por enquanto, vamos passar por duas abordagens a respeito do trabalho.



Assimile

O mercantilismo estimulou o enriquecimento pelo acúmulo de dinheiro e possibilitou a expansão do comércio, o que tornou necessário praticar novas formas de trabalho, abrindo espaço para o sistema fabril.

As propostas de Karl Marx e Adam Smith tinham abordagens diferentes. Enquanto Marx afirma que o trabalhador ganha menos do que trabalha (conceito de mais-valia), Smith defende que a divisão do trabalho proporciona um aumento muito importante na produtividade do trabalho dos operários. O que você está pensando sobre as afirmações de Marx e de Smith?



Pesquise mais

Adam Smith e Karl Marx: Liberalismo e Socialismo (Globo Ciência). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=QOmFyRpTvFM>>. Acesso em: 27 set. 2015.

Nesse vídeo, você acompanhará as ideias de Karl Marx e Adam Smith, sendo uma a defesa do socialismo e outra na linha da economia liberal.

Assista e tire suas conclusões, pois foram importantes contribuintes das teorias da Administração.

Para facilitar, projete-se para aquele período do início do sistema fabril, quando as técnicas de Administração demandavam estudos para oferecer solução à complexidade ocasionada pela evolução social que acontecia naquele contexto histórico.



Exemplificando

Jorge é o proprietário de uma pequena indústria de vassouras e vem há 5 anos conduzindo o negócio, mas, com o crescimento da empresa, decidiu contratar um gerente para ajudá-lo. Ele sabe que, para colocar alguém nesse cargo, não poderá seguir os mesmos critérios que utiliza para selecionar operários, que têm o perfil: analfabetos funcionais, idade entre 18 e 21 anos, e pouco ambiciosos em termos de crescimento profissional, mas ótimos funcionários naquilo que fazem, porque cada um é especialista em uma etapa do processo produtivo.

Mesmo sabendo que poderá causar algum desconforto, Jorge abre um recrutamento externo para encontrar alguém com as habilidades necessárias para aliviar sua rotina, principalmente com problemas operacionais.

Sendo uma pequena empresa, o gerente terá de dar conta de solucionar problemas de nível operacional e intermediário, liberando Jorge para as decisões institucionais.

Jorge contratou uma empresa de consultoria e obteve êxito ao encontrar o Paulo, que tem experiência em indústria e demonstrou muita disposição e ambição para aceitar desafios em cargos de liderança. Em razão de suas habilidades humana e técnica, Paulo ganha cada vez mais a confiança do Jorge.

Agora, é a sua vez.



Faça você mesmo

Mércia é uma costureira que sempre atendeu suas clientes em casa para fazer roupas sob medida, sendo conhecida pelo capricho e pontualidade das encomendas. Recentemente, Mércia foi convidada para integrar a equipe de costureira de uma grande confecção da cidade, resultado de sua fama, mas ficou em dúvida em trocar sua clientela pela segurança

do trabalho formal, com salário por produtividade, verbas e benefícios trabalhistas e pede sua ajuda para tomar a melhor decisão.

Então, pesquise sobre produção artesanal e produção fabril e aponte para Mércia as vantagens e desvantagens de cada uma delas. Lembre-se de fazer isso pensando em um contexto atual.

Bom trabalho!

Chegamos ao nosso destino. Então, gostou de nosso passeio pelos antecedentes históricos da Administração? Até a próxima!

Sem medo de errar

Como está o andamento do desafio desta seção? Vamos dar uma olhada mais de perto. Esse foco facilitará que você reúna elementos para resolver esse desafio com respostas pontuais para o Sr. John.

Foram muitas as mudanças que surgiram durante a transição da produção artesanal para o sistema fabril, geralmente relacionadas ao perfil do trabalhador confrontado com a nova forma de trabalho nas indústrias, também pelo despreparo dos donos das fábricas para resolverem esses problemas e a inabilidade nas questões de relações humanas e estímulos motivacionais, afinal ainda não havia estudos conclusivos a respeito de tudo isso.

Pense: tudo era novo, então esses problemas foram naturais, como acontece em qualquer mudança com tal grau de profundidade.

Antes de se tornarem empregados nessas fábricas, os trabalhadores eram agricultores ou artesãos, que foram atraídos pelas notícias de oportunidades de terem salário garantido e de se tornarem capazes de sustentar suas famílias ao conseguirem o emprego nas fábricas.

Agora, imagine pessoas que trabalhavam na roça ou nas oficinas artesanais serem colocadas em uma linha de produção em que realizavam uma ou poucas tarefas, o dia todo, todos os dias!

Também reflita sobre os capitalistas serem inexperientes, pois eles também eram novatos nas atividades em grandes fábricas.

Pense, durante seus estudos sobre os antecedentes históricos da Administração, você identificou esse contexto?



Atenção!

Um dos principais problemas que as teorias da Administração tentaram resolver no início foi o aumento da produtividade dos operários, pois eles não sabiam como executar o trabalho nas fábricas, sob o pressuposto da divisão do trabalho.

Veja, antes eles detinham os recursos de todo o processo produtivo, desde a compra dos insumos até o produto final. Nas fábricas, perderam essa capacidade e só conseguiam entender o que faziam em suas estações de trabalho, perdendo a noção do início e do fim da produção.



Lembre-se

No trabalho artesanal, o artesão controla todas as etapas do processo, mas tem baixa produtividade e ganho variável e instável.

No trabalho fabril, o operário visualiza somente a parte do processo referente às suas tarefas, tem emprego formal e se submete às políticas da empresa e às ordens de seu supervisor.

Então, fica a dica.

Bom estudo e resolva este desafio!

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

Características do início da produção fabril ainda são observadas hoje em dia

1. Competência geral	Conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer as técnicas de produção do início da Administração que perduram até os dias atuais.
3. Conteúdos relacionados	<ul style="list-style-type: none"> - Produção artesanal - Produção fabril - Revolução Industrial

4. Descrição da SP	Para conseguir associar tudo o que está aprendendo na unidade curricular sobre a forma de trabalho nas fábricas com seu dia a dia, você deve analisar quais são as semelhanças entre o sistema de produção artesanal e fabril do final do século XIX que estão presentes em seu cotidiano.
5. Resolução da SP	O trabalho artesanal por transferência oral, assim como formas rudimentares de produção das pequenas empresas, é praticado por muitas empresas comerciais, industriais e de serviços, que atendem nossas necessidades individuais. Da mesma forma, você encontrará atividades que são realizadas em fábricas com as mesmas características daquele tempo. Por exemplo: uma indústria de vassouras provavelmente utiliza a divisão do trabalho, o que é muito parecido com o que se praticava no final do século XIX, porque é o melhor método para sua produção, pela baixa complexidade de técnicas que exige. Também você encontrará exemplos de atividades artesanais (ou de ofício) em salões de beleza, costureiras ou alfaiates, sapateiros e muitos outros. Observe. Compare. Certamente você encontrará muitos outros casos.



Faça você mesmo

Pesquise e reúna as principais características do sistema fabril antes do surgimento dos estudos voltados à Administração que ainda são praticados hoje em dia.



Lembre-se

Administrar é uma habilidade humana. As organizações estão presentes na sociedade para satisfazer a nossas necessidades e dar respostas úteis à sociedade.

Faça valer a pena

1. A capacidade de administrar esteve presente durante a evolução humana desde há muito tempo, permeando a história das cidades, dos governos, dos exércitos e das organizações religiosas. Mas foi a partir da Revolução Industrial que a teoria da Administração começa a ser formada com base em estudos de grandes empresas industriais, como grandes complexos possuidores de importante poder de influência na economia.

Considere as afirmativas:

I – Os acontecimentos sociais do final da Idade Média influenciaram fortemente a teoria administrativa.

II – Os povos da Antiguidade já praticavam técnicas administrativas.

III – A Revolução Industrial representa um marco para a Administração.

IV – O início da teoria administrativa está relacionado às ideias de democracia política.

Com base em sua análise das afirmativas, escolha a alternativa que contenha os únicos itens corretos:

a) II, III e IV.

b) III e IV.

c) I e II.

d) I, II e III.

e) I e III.

2. Leia atentamente a citação de Montana e Charnov (2006, p. 1): “A organização é formada por um grupo de pessoas trabalhando juntas, que dividem o trabalho para atingir uma finalidade comum. [...] Todas as organizações compartilham um propósito amplo – fornecer bens ou serviços úteis. Cada uma deve retornar valor à sociedade e satisfazer as necessidades dos clientes, a fim de justificar sua existência [...] Administrar é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”.

Agora, analise estas afirmativas:

I – As organizações existem para dar respostas úteis à sociedade.

II – Uma organização sempre tem o objetivo de satisfazer necessidades ou desejos das pessoas.

III – Os objetivos organizacionais são definidos pelas pessoas que trabalham nela.

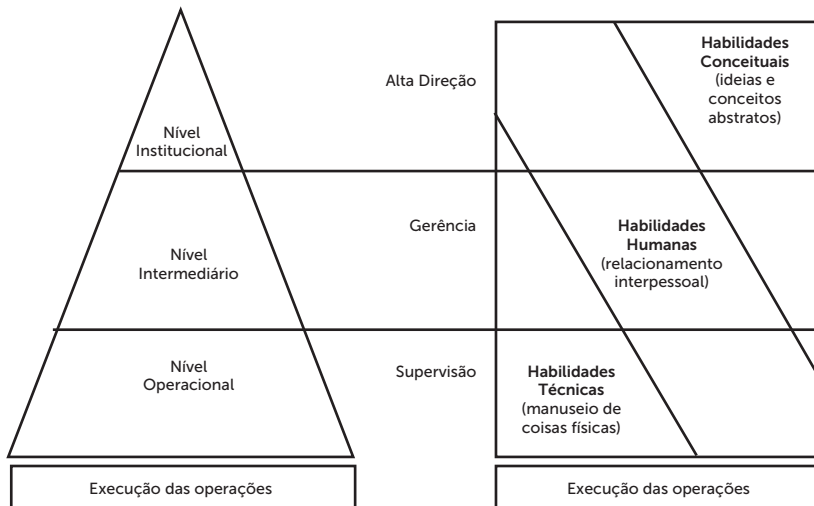
IV – As pessoas são as responsáveis por realizar os objetivos das organizações.

Assinale a alternativa que contenha apenas as afirmativas corretas:

- a) I, III e IV.
- b) I, II e IV.
- c) II e IV.
- d) I e II.
- e) II e III.

3. Para responder a esta questão, estude a ilustração abaixo:

Figura 1.2 As três habilidades do administrador



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014a, p. 4)

Agora, analise as afirmações seguintes e escolha a única correta:

- a) As habilidades técnicas são importantes somente para os supervisores porque esses gerentes lidam com as pessoas da base operacional.
- b) Os diretores e vice-presidentes necessitam apresentar as três habilidades gerenciais na mesma quantidade porque cuidam da organização toda.
- c) A gerência de nível intermediário necessita de mais habilidades humanas porque deve garantir que as pessoas realizem os objetivos da organização.
- d) Diretores, gerentes e supervisores necessitam apresentar habilidades humanas na mesma medida porque todos se preocupam com as pessoas.
- e) As habilidades humanas são importantes para que os gerentes de qualquer nível sejam capazes de elaborar estratégias da organização.

Seção 1.2

Administração Científica

Diálogo aberto

Olá, estudante!

Nesta seção, você conhecerá a administração científica e o trabalho no chão de fábrica, dentro da abordagem da administração clássica das teorias da Administração, a partir da primeira delas proposta por Taylor, e também as contribuições de Ford.

Na seção anterior, você viu o contexto e a forma como surgiram as teorias da Administração e identificou que as principais mudanças no trabalho que aconteceram na transição da produção artesanal para o sistema fabril corresponderam especialmente à divisão do trabalho, pois, como os trabalhadores eram artesãos ou agricultores, eles tinham dificuldade para se adaptar à nova forma de trabalho, principalmente porque não tinham visão do processo produtivo inteiro e também porque tinham a percepção de que trabalhavam demais para ganhar muito pouco. Outra mudança importante está associada às condições socioeconômicas daquele período, pois, com o êxodo rural, eram muitas as famílias nos centros urbanos em condições de extrema pobreza, e o mercado de trabalho estava a favor das fábricas, já que eram milhares de pessoas se candidatando às vagas disponíveis.

Pois bem, para você ampliar e aprofundar sua aprendizagem, a seção da administração científica inicia com um novo problema. Assim, você avança um pouco mais na busca de soluções para os problemas do Sr. John. Aqui o foco está nos problemas relacionados à dificuldade que seu cliente enfrenta para motivar seus trabalhadores e também para que o trabalho seja padronizado. Para tanto, analise essa nova situação que é bastante semelhante com a que o Sr. John enfrenta:

Você já é um consultor de renome pela capacidade de encontrar soluções eficientes para seus clientes. Por recomendação do Sr. John, uma importante empresa norte-americana o convidou para uma possível consultoria. Na primeira visita, você ouviu atentamente Sr. Clark expor o problema, confiando no fato de que você poderia ajudá-lo.

Sr. Clark é o diretor industrial da empresa e está bastante preocupado com a mudança do comportamento dos milhares de operários da empresa.

Ele se dedicou a organizar o setor industrial conforme as técnicas administrativas mais modernas. A seleção dos trabalhadores é feita com base em critérios científicos e os contratados passam por um treinamento sistematizado para que se adaptem a trabalhar isolados em suas funções, sem que haja interferências de outros operários. Quanto ao incentivo financeiro, a empresa tem um ótimo programa salarial por produção e mantém um ambiente de trabalho bem cuidado. Também o ritmo de trabalho é definido com base em estudos científicos.

Entretanto, apesar de todo cuidado e modernidade, o absenteísmo e a rotatividade são altos. Quem permanece empregado está se envolvendo cada vez mais com movimentos sindicais e não reconhece tudo de bom que é oferecido pela empresa.

O Sr. Clark afirma que não entende que até mesmo o governo parece defender um tal de estado do bem-estar social e a criação de leis assistenciais, garantia dos direitos dos sindicatos – que surgem em cada vez mais número – e até mesmo leis trabalhistas para garantir os valores dos salários e uma assistência para o caso de desemprego.

Sua missão aqui é descobrir as principais razões que estão dificultando a motivação para o trabalho e a fidelização dos trabalhadores na empresa dirigida pelo Sr. Clark. Ao encontrar a resposta, você terá formado a base de conhecimento necessária para desenvolver a competência para conhecer a Administração Científica e suas decorrências, como a primeira teoria proposta por Taylor, e também como Ford contribuiu para a construção desse conhecimento, e também conseguirá apresentar a mesma resposta para o Sr. John.

A fim de conseguir solucionar o problema apresentado, estude com atenção a Administração Científica, procurando identificar as mudanças que aconteceram no trabalho nas indústrias, especialmente o esforço para selecionar e treinar os trabalhadores e para motivá-los com incentivos salariais.

Bom estudo e até logo mais,

Não pode faltar

Chegou a hora de continuar nossa viagem pelas teorias da Administração. Bem, vamos retomar nossa viagem?

Para início de conversa, é importante você saber que os conceitos que serão apresentados foram de extrema importância para o período em que surgiram, porque trouxeram soluções de eficiência produtiva para indústrias, tanto que são praticados até os dias atuais.

Nesse contexto, agora é o momento de começarmos a ver como as teorias da Administração evoluíram nos Estados Unidos da América, pois foi lá que surgiram vários estudos das teorias administrativas em razão do potencial industrial e da cultura empreendedora, além de dispor de recursos produtivos abundantes.

Vamos ver então como aconteceu.

O engenheiro americano Frederick Winslow Taylor trabalhou em indústrias desde seus dezoito anos, quando já observava os problemas ocasionados pelos trabalhadores que ele considerava preguiçosos e as relações ruins destes com seus gerentes. Depois que se formou engenheiro, obteve título de mestre e ganhou renome pela sua genialidade, pois patenteou diversas invenções suas voltadas para a melhoria da produtividade. Trabalhou em diversas indústrias, cumprindo desde atividades de mecânico na manufatura, como as de engenharia e gerência, período que desenvolveu seu sistema de administração de tarefas, base para a futura administração científica. Tornou-se um especialista em sistematizar a administração do chão de fábrica. A partir de 1893, aos 37 anos, passou a atuar como consultor renomado, e em 1901 decidiu dedicar-se exclusivamente a divulgar suas ideias. Em 1910, foi criada a Sociedade para a Promoção da Administração Científica, que se tornou Sociedade Taylor em 1915, mesmo ano em que este faleceu, aos 59 anos (MAXIMIANO, 2010, p. 53).



Assimile

Taylor trabalhou em indústrias desde seus dezoito anos, quando já observava os problemas ocasionados pelos trabalhadores que ele considerava preguiçosos e as relações ruins destes com seus gerentes.

No início, a principal preocupação de Taylor era a questão dos salários como meio motivacional para o aumento de produtividade. Em seguida, dedicou-se a estudar o método do trabalho. Para Taylor, os interesses dos operários eram iguais e todos seriam motivados por salários medidos por produtividade. Também defendia o departamento de planejamento, para estudar e propor aprimoramentos operacionais (dando início à ideia da separação de quem pensa e de quem faz).



Refleta

Projete-se para o final do século XIX e pense a respeito:

- Para Taylor, os operários eram iguais e todos seriam motivados por salários medidos por produtividade. Além disso, Taylor deu início à separação de quem pensa daquele que faz, quando define o departamento de planejamento como o único responsável por estudar aprimoramentos operacionais.

Taylor contou com a ajuda relevante de Henry Gantt, que seu foi o braço direito e desenvolveu vários estudos na área de controle de produção e de seleção e treinamento de trabalhadores.



Pesquise mais

Leia o texto "Gráfico de Gantt" e veja essa ferramenta até hoje em dia utilizada para o controle de atividades.

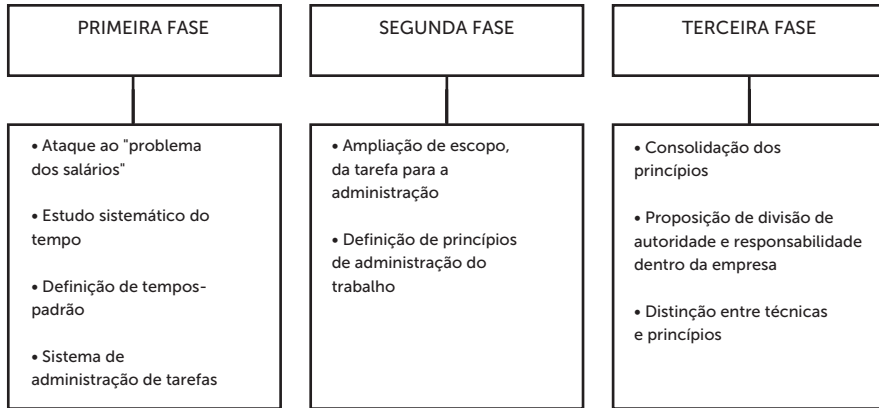
Disponível em: <<https://portogente.com.br/portopedia/73986-grafico-de-gantt>>. Acesso em: 27 out. 2015.

Veja também sobre Henry Laurence Gantt. Disponível em: <<http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/HenrGant.html>>. Acesso em: 27 out. 2015.

Os estudos de Taylor eram voltados para o aumento da produtividade por meio de procedimentos científicos, a redução de desperdício de tempo e de material, estudo de movimentos, pagamento de salários melhores e felicidade.

Vamos, então, ver como se deu a criação da administração científica. Veja na Figura 1.3 que a teoria foi criada em três fases:

Figura 1.3: Três momentos da administração científica

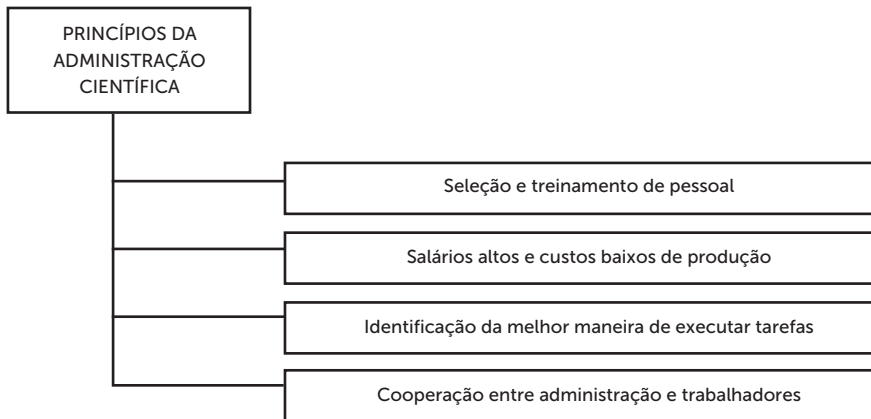


Fonte: Maximiano (2010, p. 54)

Na primeira fase, a principal preocupação de Taylor era o problema dos salários, pois os modelos praticados por dia ou por peça reduziam conforme a produtividade aumentasse muito, então, não conseguiam estimular os trabalhadores a trabalharem mais. Taylor analisou cientificamente o problema, buscando conhecer com precisão em quanto tempo um trabalhador era capaz de realizar uma tarefa-padrão. Também propôs que o pagamento por peça não fosse reduzido conforme aumentasse muito a produtividade e ainda propôs a seleção de trabalhadores adequados aos padrões estabelecidos pela análise científica que fez e o pagamento de incentivos. Esse estudo possibilitou à Administração controlar os aspectos da produção e criar o trabalho padronizado, por meio da racionalização dos movimentos (MAXIMIANO, 2010, p. 54-55).

Na segunda fase, Taylor muda seu foco do problema dos salários para o aprimoramento dos métodos de trabalho. Os resultados de seus estudos científicos facilitaram a criação do conceito do homem médio e o homem de primeira classe, de forma que esse último era beneficiado por incentivos salariais atraentes para motivá-lo a produzir seu máximo sem desperdício de tempo. Foi nessa fase que foram desenvolvidos os princípios da administração científica (Figura 1.4) e também o conceito de padronização de ferramentas e de equipamentos, sequenciamento e programação de operações e estudo de movimentos (MAXIMIANO, 2010, p. 56-57).

Figura 1.4: Princípios da administração científica



Fonte: Maximiano (2010, p. 56).



Assimile

Os princípios da administração científica são: (i) seleção e treinamento de pessoal; (ii) salários altos e custos baixos de produção; (iii) identificação da melhor maneira de executar tarefas; e (iv) cooperação entre administração e trabalhadores.

Saiba que esses princípios estão em constante aprimoramento para, mesmo nos dias atuais, adequarem-se à realidade das empresas nos contextos em que estão inseridas.

Foi por ocasião da terceira fase, por volta de 1911, que Taylor publicou sua principal obra, *Princípios da Administração Científica*, sistematizando seus conceitos. Veja a seguir como Taylor sintetizou os objetivos de sua teoria (MAXIMIANO, 2010, p. 57):

1. Desenvolver uma ciência para cada elemento do trabalho, para substituir o velho método empírico.
2. Selecionar cientificamente e depois treinar, instruir e desenvolver o trabalhador, que, no passado, escolhia seu próprio trabalho e treinava o melhor que podia.
3. Cooperar sinceramente com os trabalhadores, de modo a garantir que o trabalho seja feito de acordo com princípios da ciência que foi desenvolvida.
4. Existe uma divisão quase igual de trabalho e de responsabilidade entre a administração e os trabalhadores: a administração é capaz de responsabilizar-se por atividades que os trabalhadores não têm (habilidades gerenciais); antes quase todo o trabalho e a maior parte da responsabilidade recaíam sobre a mão de obra.



Pesquise mais

Assista ao vídeo “Virtudes e defeitos do taylorismo na atualidade” que apresenta uma entrevista de Mário Sérgio Cortella, famoso filósofo e consultor brasileiro. Na entrevista, Cortela discorre sobre os princípios da Administração Científica e sobre sua prática os dias atuais.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=N3FAPQOPW2A>>. Acesso em: 7 out. 2015.

Muito bem, chegou a hora de falarmos sobre Ford, que, apesar de não ser considerado um teórico, desenvolveu técnicas que impactaram profundamente na forma de se produzir bens.

Em 1914, Ford implantou a linha de montagem móvel e mecanizada, na qual o operário ficava no lugar e a parte que estava sendo montada que se movia até ele, aumentando espantosamente a produtividade (MAXIMIANO, 2010, p. 65-66). Estamos falando de uma ideia até hoje presente nas fábricas do mundo todo.



Pesquise mais

Leia o artigo de Wagner De Cerqueira E. Francisco “Taylorismo e Fordismo”, publicado no site do Brasil Escola, e veja um resumo comparativo entre as ideias de Taylor e Ford.

Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/taylorismo-fordismo.htm>>. Acesso em: 7 out. 2015.

Você já percebeu que esses resultados impressionantes explicam por que até hoje em dia as indústrias utilizam a linha de montagem móvel em suas operações.

Entretanto, como geralmente acontece com mudanças profundas, a Administração Científica sofreu várias críticas, apresentada a você na webaula. Faça uma revisão.



Refleta

Quanto às críticas à administração científica, reflita sobre esta:

- Desumanização do trabalho e visão mecanicista, de forma que o trabalhador é considerado uma peça e um modelo de homem econômico, incentivado somente por ganhos salariais.

Mas é assim mesmo que o conhecimento é criado. Ele volta para a origem do problema todas as vezes que demandar novas propostas, num movimento circular e cíclico.

Bem, chegamos ao fim de mais um trecho de nossa viagem e na próxima seção você terá a oportunidade de conhecer mais um pouco sobre a abordagem clássica da administração.

Bons estudos!



Exemplificando

O Sr. Francisco é o proprietário de uma indústria de sacos para embalar e estocar grãos em uma cidade do interior. O negócio começou pequeno e, com as habilidades empreendedoras e a experiência do Sr. Francisco, hoje a empresa contrata 80 pessoas, sendo 60 na produção, que se revezam em três turnos. Considerando a simplicidade das etapas de produção dos sacos – corte, costura, lavagem e dobra – seus funcionários são quase sempre sem experiência prévia e com pouca instrução.

O Sr. Francisco acredita que a produtividade aumenta se os operários estiverem motivados e felizes, então ele paga um salário fixo (salário-mínimo oficial) e ainda paga por produção para todos que superarem suas metas (que são revistas mensalmente). Afinal, cada vez que alguém vai embora, ele precisa recrutar, selecionar e treinar os novatos, causando diminuição no ritmo de produção. Apesar disso, seus melhores empregados estão indo embora e ele está com muita dificuldade para conseguir substitutos do mesmo nível: dedicados, fortes, rápidos.

O que está acontecendo para os empregados não desejarem mais ficar na empresa, considerando que Sr. Francisco é tão preocupado com o seu pessoal?

Bem, como você pode perceber, a empresa do Sr. Francisco é gerenciada com base nos princípios da Administração Científica que, mesmo hoje em dia, são bastante adequados para linhas de produção como a empresa de embalagens, mas o trabalho torna-se mecanizado e desinteressante, porque os trabalhadores fazem todos os dias as mesmas tarefas, sem um horizonte de mudanças. O ganho por produtividade exige muito esforço, pois as metas são muito altas e sobem mais toda vez que superam os números, então eles acreditam que o ganho não vale o esforço.



Faça você mesmo

Agora é sua vez!

Em uma obra de um galpão no distrito industrial da região em que você mora, tudo está pronto para começar: projetos, documentação, pessoal e demais recursos. O mestre de obras procurou o engenheiro responsável para que resolvesse o problema com a topografia do terreno, pois dificultaria muito a organização do estoque de materiais e ferramentas, uma vez que a área era bastante íngreme e não seria terraplanada. Considerando que os trabalhadores de uma obra utilizam materiais o tempo todo, como você pode ajudar o engenheiro a reduzir os impactos do problema para garantir o cronograma da obra?

Uma dica: pesquise as soluções que Ford conseguiu para a movimentação de estoque e aumento da eficiência produtiva.

Sem medo de errar

Agora, vamos passar a lupa no problema desta seção e encontrar o melhor caminho para você ajudar o Sr. Clark, amigo do Sr. John. Note que tanto o Sr. John como o Sr. Clark não entendem os problemas que enfrentam que são bastante semelhantes: ambos conduzem milhares de trabalhadores, que não conseguem executar o trabalho padronizado e também não se sentem motivados pelos incentivos salariais.

Muito bem! A solução que você procura para apresentar aos seus clientes começa na questão das mudanças no trabalho no início da produção fabril, o que ocasionou várias situações novas que os donos das fábricas ainda não sabiam solucionar.

Vamos lá. Analisando o relato do Sr. Clark, você pode identificar que ele pratica os princípios da administração científica e que somente é capaz de enxergar a situação olhando para dentro da empresa, já que acredita que seus empregados deveriam ser gratos por todo o seu esforço em mantê-los motivados e felizes. Naquele contexto, a maioria dos gerentes era assim mesmo. Ford, inclusive, quase levou seu negócio à bancarrota porque não conseguia enxergar os concorrentes; ao contrário, ensinava a todos como montar uma linha de produção móvel.

Outro aspecto é a preocupação com os salários. Assim como ocorreu com Taylor, Ford também se dedicou a essa questão. Ele multiplicou os salários de seus empregados, pois acreditava que todos eles deveriam ter condições de comprar o carro que produziam: Ford T.

Bem, voltando ao problema, é necessário dar uma olhada nos acontecimentos sociais daquele momento, porque, dentre as principais decorrências da prática da administração científica, o desinteresse pelo trabalho era bastante frequente.

Também muitos empresários permitiam que os operários trabalhassem em condições desumanas, pois todos eram medidos por cima (eram comparados com o melhor trabalhador de todos). Além disso, abusavam das questões de salários e de jornada de trabalho, sem falar dos supervisores linha-dura que eram colocados para controlar o trabalho e impedir que alguém fizesse "corpo-mole". Está acompanhando?

Já descobriu que, para resolver os casos do Sr. Clark e do Sr. John, você deve aprofundar seus estudos nos princípios da Administração Científica (e suas decorrências) e também na linha de montagem de Ford? Então, bom estudo e sucesso!



Atenção!

A empresa dirigida pelo Sr. Clark praticava os princípios da Administração Científica e enfrentava os problemas causados pelas decorrências do modelo de Taylor.



Lembre-se

No início, a principal preocupação de Taylor era a questão dos salários como meio motivacional para o aumento de produtividade. Em seguida, dedicou-se a estudar o método do trabalho. Para Taylor, os interesses dos operários eram iguais e todos seriam motivados por salários medidos por produtividade. Também defendia o departamento de planejamento, para estudar e propor aprimoramentos operacionais (dando início à ideia da separação de quem pensa e de quem faz).

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.

Enfim o aumento da produtividade

1. Competência geral	Conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer a capacidade de eficiência produtiva da prática dos princípios da administração científica.

3. Conteúdos relacionados	<ul style="list-style-type: none"> - Estudos de movimentos e de tempos; - Princípios da administração científica; - Homem econômico; - Linhas de montagem móvel.
4. Descrição da SP	Desde o início das teorias da Administração, o objetivo é possibilitar o aumento da eficiência produtiva. As propostas de Taylor e de Ford são exemplo dessa busca. Então, você deve investigar como e por que os princípios da administração científica e a linha de montagem móvel são capazes de aumentar consideravelmente a produtividade dos trabalhadores.
5. Resolução da SP	No conjunto dos princípios da teoria de Taylor, a divisão do trabalho e o estudo de movimentos possibilitaram que o trabalhador individualmente se tornasse um especialista e produzisse cada vez mais. A proposta de linha de montagem móvel também possibilitou o mesmo, pois, como o estoque e o componente a ser montado vinham até a estação de trabalho, o trabalhador tinha eficiência muito superior.



Lembre-se

Embora muito criticada, a Administração Científica trouxe imensa contribuição às teorias da Administração, tanto que é praticada até hoje. Também as ideias de Ford influenciaram modelos produtivos atuais, pois formam o pilar dessas novas propostas.



Faça você mesmo

Pesquise com mais profundidade as razões do sucesso da administração científica e da linha de montagem móvel, fazendo uma análise crítica. Mas lembre-se: você deve se remeter àquele contexto em que surgiram essas propostas. Certo?



Vocabulário

Cíclico: que se realiza ou retorna periodicamente.

Empírico: baseado na experiência e na observação, metódicas ou não.

Homem econômico: a pessoa motivada exclusivamente por recompensas financeiras e econômicas (no latim: *Homo economicus*).

Faça valer a pena

1. Enquanto Taylor foi engenheiro chefe na Midvale Steel, ele observou vários problemas operacionais. Do ponto de vista dos que administravam, os principais problemas eram:

I – Não havia incentivos para melhorar o desempenho do trabalhador.

II – As decisões dos administradores baseavam-se na intuição e no palpite.

III – Não havia integração entre os departamentos da empresa.

IV – Os trabalhadores não precisavam de treinamento, pois eram aptos.

Com base em sua análise das afirmativas, escolha a alternativa que contenha os únicos itens corretos::

- a) II e IV.
- b) III e IV.
- c) I e II.
- d) I, II e III.
- e) I, III e IV.

2. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

No início de seus estudos, a principal preocupação de Taylor era a questão dos salários como meio motivacional para o aumento de produtividade.

PORQUE

Os interesses dos operários eram iguais e todos seriam motivados por salários medidos por produtividade.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- b) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- c) As duas afirmações são falsas.

- d) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- e) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

3. Taylor analisou cientificamente o problema da produtividade e buscou conhecer com precisão em quanto tempo um trabalhador era capaz de realizar uma tarefa-padrão, possibilitando à Administração controlar os aspectos da produção e criar o trabalho padronizado, por meio da racionalização dos movimentos.

Após analisar a afirmativa do enunciado e considerando o contexto em que Taylor desenvolveu seus estudos sobre a administração científica, escolha a opção correta:

- a) A padronização do trabalho era uma prática comum anteriormente ao estudo de Taylor.
- b) A racionalização dos movimentos permite a padronização do trabalho.
- c) O controle dos aspectos da produção permitia a padronização dos movimentos.
- d) O estudo científico era insuficiente para Taylor adotar o controle de produção.
- e) Os operários já praticavam a tarefa-padrão quando Taylor iniciou seu estudo.

Seção 1.3

Processos Administrativos

Diálogo aberto

Olá! Que tal fazer uma parada em nossa viagem pelas teorias da Administração na estação Processos Administrativos? Muito bem. Vamos iniciar com mais um desafio para você. Leia atentamente o problema proposto e encontre a solução ao final desta seção. Lembre-se de que, a cada problema resolvido, você evolui na busca da solução dos problemas do Sr. John. Por isso, é importante que você vá acumulando seu conhecimento e desenvolvendo as competências previstas!

Primeiro, vamos trazer à tona alguns detalhes da descrição que o Sr. John fez sobre os problemas que tem enfrentado, razão de ele ter contratado sua consultoria.

O Sr. John teve a iniciativa de colocar em prática algumas técnicas administrativas modernas para aquele contexto em que ainda estavam sendo desenvolvidas as primeiras teorias para solucionar os problemas produtivos. Seus funcionários têm incentivos salariais atrelados à produtividade, boas condições de trabalho em um ambiente organizado e o Sr. John por perto, controlando tudo o que acontece na sua fábrica. Mas essas práticas não têm sido suficientes para resolver os problemas de desmotivação dos trabalhadores.

Entretanto, você pode notar que em nenhum momento ele falou em outras funções exercidas na empresa. Então, quem é o responsável por vender, comprar materiais para o estoque de peças para produção, cuidar da documentação de questões administrativas e trabalhistas, controlar as finanças e selecionar e treinar seus operários? Bem, parece que está tudo nas mãos do Sr. John, não é mesmo?

Para encontrar a resposta a essa questão, estude com dedicação o tema processos administrativos. Preste atenção nas competências que o Sr. John está demonstrando possuir e nas que precisam ser desenvolvidas. Certo, vamos em frente até nossa estação processos administrativos.

Antes, veja que até agora você já aprendeu como surgiram as teorias da Administração para ajudar as empresas a lidarem com as mudanças na forma do trabalho e os consequentes problemas que as empresas passaram a enfrentar. Também sabe que essas empresas são agentes sociais e têm objetivos específicos, os quais são atingidos pelo trabalho das pessoas. Por fim, aprendeu que o trabalho dessas pessoas é conduzido pelo gerente. Vamos, então, passar a lupa na figura do gerente?

A seção "Processos Administrativos" apresenta a inserção da figura do gerente como peça motriz da busca da eficiência organizacional, por meio dos processos administrativos de planejar, organizar, dirigir e controlar, o que foi introduzido pelos estudos de Fayol.

Lembre-se: toda organização necessita de gerentes em todas as suas áreas. Então, aproveite para aprender o tema também para você se preparar para assumir desafios gerenciais na sua profissão, pois aqui você poderá desenvolver competências para o processo administrativo, enquanto busca contribuir com os resultados da empresa e com sua própria realização pessoal e profissional. Vamos lá?

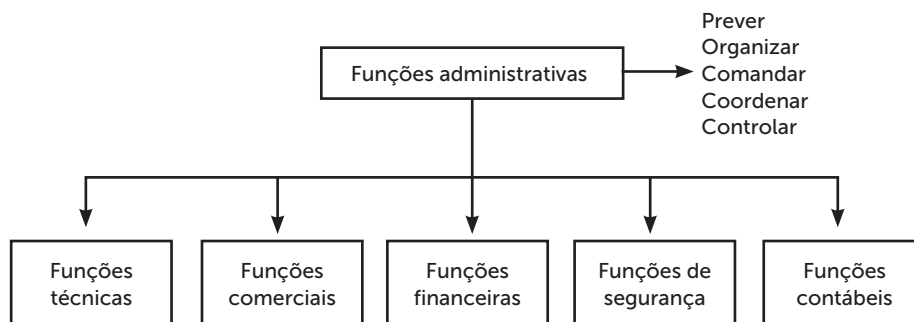
Não pode faltar

Bem, a partir de agora, você vai conhecer os fundamentos sobre processos administrativos.

Para Fayol, somente a função administrativa é capaz de formular um programa de ações geral, constituir o corpo social, coordenando os esforços e harmonizando os atos. O gerente faz isso por meio dos atos de previsão, organização, comando, coordenação e controle, ao que ele chamou de funções administrativas (CHIAVENATO, 2014a, p. 83).

Veja que a Figura 1.5 sintetiza essa estrutura proposta por Fayol. Note que as funções administrativas aparecem no topo da estrutura, fazendo com que todas as demais funções atuem de modo integrado com as funções administrativas.

Figura 1.5 Seis funções básicas da empresa para Fayol



Fonte: Chiavenato (2014a, p.83)



Assimile

Para Fayol, somente a função administrativa é capaz de formular um programa de ações geral, constituir o corpo social, coordenando os esforços e harmonizando os atos. O gerente faz isso por meio dos atos de previsão, organização, comando, coordenação e controle, ao que ele chamou de funções administrativas.

A proposta de Fayol sobre as funções administrativas ofereceu importante contribuição para ampliar a visão do escopo dos estudos administrativos, pois, além de estudar a empresa como um todo dividido em partes, possibilitou o início dos estudos sobre estrutura organizacional, tema que, até os dias atuais, desperta o interesse de pesquisadores em teorias da Administração.

Continuando, Fayol dividiu as funções administrativas em cinco funções básicas (CHIAVENATO, 2014a, p. 83):

1. Previsão: avalia o futuro e o provisionamento dos recursos em função dele.
2. Organização: proporciona tudo o que é útil ao funcionamento da empresa e pode ser dividida em organização material e organização social.
3. Comando: leva a organização a funcionar. Seu objetivo é alcançar o máximo retorno de todos os empregados no interesse dos aspectos globais do negócio.
4. Coordenação: harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando seu trabalho e sucesso. Sincroniza coisas e ações em proporções certas e adapta meios aos fins visados.
5. Controle: é a verificação que certifica se tudo ocorre em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar fraquezas e erros no intuito de retificá-los e prevenir a recorrência.

Fayol ainda afirma que, apesar de ter posicionado as funções administrativas no topo da estrutura, elas não se restringem à cúpula gerencial, de forma que em todas as demais funções elas são necessárias, pois todos os que ocupam funções de liderança devem ser capazes de conduzir o processo administrativo.

Veja que essa afirmação está alinhada com o que você viu na seção anterior sobre as habilidades gerenciais.



Assimile

Voltando ao assunto, uma das aberturas que esta proposta de Fayol proporcionou foi o desenvolvimento de estudos especificamente sobre o papel dos gerentes.

“Fayol considerava a empresa como sistema racional de regras e de autoridade, que justifica sua existência na medida em que atende ao objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, a seus consumidores. Essa ideia aplica-se a qualquer tipo de organização. [...] O trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribui responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica. Uma vez organizada uma empresa, seus colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer, suas ações precisam de coordenação e suas tarefas precisam de controle gerencial. Esse é o papel dos gerentes na visão de Fayol” (MAXIMIANO, 2010, p. 73).

Para fechar o tema, acompanhe com mais detalhes as funções administrativas sob um olhar mais contemporâneo. Veja o que Maximiano (2010, p. 94) apresenta:

O PLANEJAMENTO

O planejamento é uma ferramenta específica para quem toma decisões e facilita a ação de influenciar o futuro. É uma função pela qual é pensado o relacionamento integrado das partes do processo administrativo, em que as entradas do sistema são processadas e resultam em planos de ação nas saídas. Essas ações são orientadas pelos objetivos, que representam o conceito central da administração na forma de resultados desejados. Assim, os objetivos são os fins declarados no planejamento, os quais deverão ser alcançados pelos esforços das pessoas e pelo emprego de demais recursos da empresa e geralmente são quantitativos. Em cada nível gerencial, o planejamento toma forma e amplitude diferente: planos estratégicos (cúpula), planos táticos ou funcionais (intermediário) e planos operacionais (base operacional). Para você entender melhor como funciona um sistema, veja na Figura 1.6 o processo organizacional, em que as entradas (pessoas, informações, conhecimento, espaço, tempo, dinheiro e instalações) são processadas pela organização e resultam na satisfação dos objetivos. Em um processo sistêmico é assim que as partes se relacionam.

Figura 1.6: Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos



Fonte: Baseado em Maximiano (2010, p. 4).

A ORGANIZAÇÃO

A organização é um processo de tomada de decisão sobre as responsabilidades das pessoas e sobre os mecanismos de comunicação na estrutura organizacional. Nesse processo, as atividades organizam os recursos para executar o planejamento. Dessa forma, define a divisão do trabalho, as responsabilidades, os níveis de autoridade e o desenho da estrutura organizacional, a qual, por sua vez, estabelece o fluxo da comunicação, a hierarquia de funções e autoridade e a configuração. Essa divisão do trabalho se refere à organização da empresa em agrupamento de atividades afins e é conhecida como departamentalização, que pode assumir configurações variadas: por departamentos específicos, territorial para as empresas que têm unidades geograficamente distantes, por produto para aquelas empresas

que distinguem seu público pelo produto que produz e por cliente para as empresas que distinguem seus clientes pelas características.

A EXECUÇÃO

A execução é um processo pelo qual as atividades planejadas e organizadas são executadas. São dependentes dos objetivos, do plano, das competências das pessoas e dos recursos disponibilizados. Assim como as demais funções administrativas, a execução demanda muito dispêndio de energia de todos os envolvidos.

O CONTROLE

O controle é um processo que demanda informações do que deve ser alcançado (objetivos) e de que forma (atividades organizadas), então, depende das decisões do planejamento e da organização. Também faz parte da tomada de decisões para manter um sistema na direção certa de um objetivo, comparando a conformidade com o planejamento e a organização e propondo ações corretivas quando for o caso. É feito em todos os níveis gerenciais, dentro do escopo de cada nível: estratégico, gerencial (tático) ou operacional. Você já aprendeu sobre os níveis organizacionais na primeira seção desta unidade. Resgate aquele conhecimento.

A LIDERANÇA

Como a administração é uma competência intelectual e interpessoal, as pessoas envolvidas no processo administrativo necessitam ser lideradas na direção do atingimento dos objetivos. É um processo complexo e essencial para as demais funções administrativas. É complexo porque exige competências variadas do líder: coordenação, direção, motivação, comunicação e participação são exemplos dessas competências.

Bem, reunindo o que foi apresentado aqui sobre o processo administrativo, você viu que processo é um sistema em que as entradas são processadas e resultam nas saídas (o que se pretende). Então, cada parte do processo administrativo é, na essência, um processo. O planejamento decide sobre ações no futuro para buscar os objetivos organizacionais. A organização decide sobre aplicação de recursos. A execução coloca o planejamento em prática. O controle verifica se tudo está saindo conforme o planejado e organizado. Por fim, a liderança orienta as pessoas envolvidas na execução do planejamento para garantir que estão indo na direção da satisfação dos objetivos organizacionais. Certo?



Pesquise mais

Leia o artigo "Habilidades e Competências Gerenciais", de Julio Cesar S. Santos. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/julio-cesar-s-santos/habilidades-e-competencias-gerenciais>>. Acesso em: 2 nov. 2015. O conteúdo desse artigo reúne as competências e habilidades gerenciais valorizadas pelas empresas hoje em dia.



Assimile

O trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica. Uma vez organizada uma empresa, seus colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer, suas ações precisam de coordenação e suas tarefas precisam de controle gerencial. Esse é o papel dos gerentes na visão de Fayol.



Refleta

Se você deseja abraçar futuramente o desafio de ser gerente em sua área de atuação, reflita sobre o que a abordagem desta seção contribuiu para você estabelecer essa meta pessoal e profissional. Pergunte-se: você se sente preparado? Acredita que tem as competências e habilidades necessárias para assumir o papel de gerente? O que falta? Como desenvolvê-las?

Bem, chegamos ao ponto de continuar nossa viagem após esta breve parada nos processos administrativos.



Pesquise mais

Leia o texto "Henry Mintzberg e as Competências Gerenciais". Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/05/henry-mintzberg-e-os-papeis-gerenciais.html>>. Acesso em: 20 out. 2015.

Esse artigo apresenta o modelo de Mintzberg sobre as competências gerenciais, esquematizando os papéis de gerente em dez tipos, dentro de três categorias. Essa é uma proposta renomada no meio dos estudiosos de processos administrativos.

Resolva o desafio desta seção e pratique as atividades para ampliar seus conhecimentos, pois há muito mais o que pesquisar e aprender sobre processos administrativos e o papel do gerente. Bons estudos!



Exemplificando

Vamos ver a história de Bernadete.

A jovem estagiou em uma empresa prestadora de serviços de

telemarketing durante o período que cursou a faculdade e, ao final do estágio, foi convidada para ficar. Inicialmente, ela assumiu como assistente administrativa e logo foi promovida a supervisora, porque sempre teve boa postura de liderança e conhece bem o trabalho.

Quando passou por essa primeira promoção, Bernadete ficou em dúvida se a aceitava, porque tinha medo de não atender às expectativas dos patrões. Mas, como ela passou por um treinamento, ganhou confiança e abraçou o desafio.

Agora, Bernadete está passando por outro momento de dúvida, quando soube por seu gerente que ele será transferido para outra filial e que ela era a candidata mais visada para substituí-lo.

A dúvida da Bernadete é coerente, pois em todos os níveis gerenciais é necessário atuar por meio do processo administrativo, só que com amplitude diferente, ou seja, suas responsabilidades gerenciais serão muito maiores como gerente.

Para decidir se aceita o convite que receberá, é importante que Bernadete prepare-se para a entrevista, buscando conhecer com mais detalhes as informações acima da supervisão e também demonstrar que é capaz de liderar as pessoas em nível tático, que exige mais capacidade de relação interpessoal. Formação gerencial ela já tem, agora é colocar em prática tudo o que aprendeu sobre gestão.

Bem, deseja-se que Bernadete consiga se preparar e dar mais um passo no progresso profissional.



Faça você mesmo

Agora é com você.

Sebrae afirma que, nos dois primeiros anos de vida, 73% das empresas sobrevivem e que o fechamento dos 27% (mortalidade) está relacionado a vários fatores. No artigo seguinte, você encontrará uma lista com os 6 maiores erros de quem vai à falência. Leia o artigo completo em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.jhtm?action=print>>. Acesso em: 21 out. 2015.

“As maiores causas que levam uma empresa a fechar as portas estão ligadas à falta de planejamento e a erros na administração, principalmente nos primeiros anos de vida, segundo estudos do Sebrae, serviço de apoio

à micro e pequena empresa.

- 1) Falta de planejamento;
- 2) Copiar modelos existentes;
- 3) Não acompanhar a rotina da empresa;
- 4) Descontrole do fluxo de caixa;
- 5) Falta de divulgação da marca;
- 6) Não se adaptar às necessidades do mercado.”

Muito bem. Agora, você vai confrontar o que esse artigo apresenta com sua aprendizagem desta seção, identificar esses pontos e fazer uma crítica de como é possível melhorar a sobrevivência das pequenas empresas com o desenvolvimento de competências gerenciais dos empreendedores de pequenas empresas.

Lembre-se: os processos administrativos são importantes em todas as empresas, independentemente de tamanho ou segmento.

Sem medo de errar

Para resolver o problema proposto nesta seção, você deve encontrar uma solução para o fato de Sr. John centralizar todas as atividades gerenciais em suas mãos.

Bem, então, vamos ver aqui a reunião dos pontos mais importantes do conteúdo de processos administrativos para ajudar nessa busca.

Em um período aproximado da publicação dos princípios da administração científica de Taylor nos Estados Unidos, o engenheiro francês Henri Fayol despontava com a teoria clássica da Administração. Enquanto Taylor estudou a melhoria da eficiência produtiva por meio do trabalho do operário, Fayol propôs que a eficiência produtiva só seria possível se a empresa fosse dividida em funções, mas que fosse considerada como um todo.

Ambos estavam preocupados em ajudar as empresas a melhorarem a eficiência e a resolver os novos problemas ocasionados pela própria evolução do trabalho e dos negócios.

Fayol identificou que a empresa é estruturada por meio da divisão entre seis funções: (1) técnicas, (2) comerciais, (3) financeiras, (4) de segurança, (5) contábeis e (6) administrativas, sendo que as funções administrativas ocupam o topo da estrutura organizacional e integram todas as demais. Também devem ser praticadas, então, em cada uma das demais cinco funções, pois se referem ao processo administrativo, pelo

qual o gerente planeja, organiza, comanda, coordena e controla o trabalho das pessoas dentro da organização.

Foi uma proposta tão importante para as teorias da administração, que despertou o interesse de muitos outros estudiosos, desde aquele período até os dias atuais, porque deu início à ideia de estrutura organizacional funcional e também inseriu o papel do gerente nas empresas, abrindo caminho para vários estudiosos interessados em desvendar as características dessa atividade intelectual na qual o gerente atua.

Somando esse conteúdo ao que você já viu sobre as habilidades gerenciais na seção anterior, você será capaz de ajudar o Sr. John a resolver parte de seus problemas.

Bom estudo!



Atenção!

Para resolver esta SP, você deve ampliar e aprofundar sua aprendizagem sobre:

- Teoria clássica da Administração de Fayol;
- Funções administrativas;
- Processos administrativos;
- Papel de gerente.



Lembre-se

Gerenciamento é um processo de fazer as coisas de forma eficaz e eficiente, por meio de outras pessoas e junto com elas, e o trabalho do gerente continuará cada vez mais importante e complexo porque as empresas implementam mudanças significativas e programas de qualidade para reduzir custos e aumentar a produtividade, o que pede a criação de programas motivacionais variados e são os gerentes os responsáveis pelos esforços dessas pessoas.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

Quais as características do processo administrativo nos diferentes níveis gerenciais?	
1. Competência geral	Conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer sobre os processos administrativos relacionados aos vários níveis da estrutura organizacional.
3. Conteúdos relacionados	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria clássica da administração de Fayol; - Funções administrativas; - Processos administrativos; - Papel de gerente.
4. Descrição da SP	<p>Sabendo que nas empresas os gerentes atuam nos três níveis (estratégico, intermediário e operacional), analise com atenção a situação a seguir:</p> <p>Você soube que uma grande empresa multinacional está com vaga para gerente comercial. Como é considerada uma empresa boa para se trabalhar, que oferece oportunidades de promoções, conforme as competências profissionais que as pessoas apresentam, você se interessou por participar do processo de recrutamento, afinal você já tem tanta experiência como líder de equipe de vendas, não é mesmo? É só se candidatar e assumir o cargo de gerente.</p> <p>Refleta sobre a situação proposta, pensando nas características específicas entre os níveis gerenciais em relação ao processo administrativo. Compare e verifique se você apresenta o perfil ideal para assumir a gerência comercial em razão de sua experiência profissional em supervisão de vendas.</p>
5. Resolução da SP	Use a Figura 1.1 "Níveis de obrigação administrativa – habilidades administrativas essenciais", apresentada a você na seção "Bases da administração moderna", e alinhe os processos administrativos em cada divisão de nível gerencial, lembrando-se de que Fayol destacou que os processos administrativos são praticados em todas as demais funções administrativas. Então, todos os que exercem atividades de gerência planejam, organizam, comandam, coordenam e controlam o trabalho das pessoas para que realizem o trabalho na direção dos objetivos da organização, mas com características específicas conforme as atividades gerenciais de cada nível.



Lembre-se

Fayol ainda afirma que, apesar de ter posicionado as funções administrativas no topo da estrutura, elas não se restringem à cúpula gerencial, de forma que são necessárias em todas as demais funções, pois todos que ocupam funções de liderança devem saber conduzir o processo administrativo.



Faça você mesmo

Para ver mais sobre gerente, leia com atenção o artigo "As quatro chaves da função gerencial", de Idalberto Chiavenato. Disponível em: <<http://www.jfpr.jus.br/arquivos/office/76a8dd650e7bec46b3a0b5e99d1b5a9d.pdf>>. Acesso

em: 21 out. 2015.

Chiavenato apresenta quatro atitudes-chave gerenciais que podem ampliar seus conhecimentos sobre o tema.

Veja também o texto "Níveis Hierárquicos e Competências Gerenciais". Disponível em: <<http://concursosdeti.net/niveis-hierarquicos-e-competencias-gerenciais/>>. Acesso em: 21 out. 2015.

O texto reúne algumas propostas sobre competências e níveis gerenciais que também vão enriquecer seu aprendizado desta seção.

Após fazer a leitura dos textos, desenvolva uma análise comparativa em que são evidenciadas as habilidades necessárias em cada nível gerencial, justificando suas escolhas a partir das definições apresentadas no livro didático. Aproveite para refletir se você está no caminho certo para desenvolver as competências gerenciais necessárias para assumir desafios futuros em atividades de gestão na sua área de atuação.

Faça valer a pena

1. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

Administração científica de Taylor buscava a eficiência organizacional por meio de técnicas voltadas para a tarefa.

PORQUE

A teoria clássica de Fayol defendia que a estrutura da empresa deveria garantir a eficiência.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- b) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- c) As duas afirmações são falsas.
- d) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- e) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

2. Analise o texto a seguir, que trata dos estudos de Fayol:

Fayol propôs que todas as partes da organização, dentro de uma estrutura, fazem parte de um todo, e, dentre as seis funções da organização que ele identificou, separou as funções administrativas por ser capaz de integrar as demais funções e também para possibilitar o surgimento da figura do gerente.

Após analisar o texto, analise as seguintes afirmativas, identificando quais são verdadeiras e quais são falsas:

- () A estrutura é uma divisão da organização que faz parte do todo.
- () As funções administrativas são menos importantes que as demais.
- () O gerente tem um papel operacional na estrutura da organização.
- () As demais funções também exercem as funções administrativas.

Escolha a opção correta quanto às afirmativas verdadeiras (V) ou falsas (F):

- a) V – V – V – F.
- b) F – V – V – F.
- c) V – F – F – V.
- d) F – F – V – V.
- e) F – V – F – F.

3. Quanto à divisão da organização em funções que Fayol propôs, analise cada afirmativa:

I – As funções técnicas estão relacionadas com a produção.

II – As funções comerciais estão relacionadas com compras, vendas e trocas.

III – As funções financeiras referem-se à captação e à gerência de capitais.

IV – As funções de segurança estão relacionadas à segurança pública na região em que a empresa está instalada.

V – As funções contábeis referem-se a inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.

Com base em suas análises, escolha a alternativa que contenha as únicas afirmativas corretas:

- a) I, II, III e IV.
- b) II, III e IV.
- c) I e II.
- d) I, II, III e V.

Seção 1.4

Teoria Clássica

Diálogo aberto

Olá, estudante! Chegamos à última seção desta primeira unidade! Nesta seção, você vai conhecer um pouco mais sobre a administração clássica, com as demais definições da teoria clássica da administração de Fayol a respeito de organização de empresa, especialmente os departamentos, os níveis hierárquicos e as responsabilidades das áreas dentro da estrutura organizacional.

Você já viu nas seções anteriores que as teorias da Administração são criadas para oferecer soluções aos novos problemas das empresas. Como o contexto organizacional é dinâmico, esse sempre foi e ainda é um processo contínuo. Viu também que Taylor desenvolveu um estudo voltado para o trabalho, com base na divisão do trabalho, estudo dos movimentos, padronização do trabalho, incentivos salariais e seleção e treinamento dos trabalhadores. Viu também que Ford desenvolveu a linha de montagem móvel, utilizada até hoje em dia pelas fábricas. Ambos tinham o objetivo de aumentar a eficiência produtiva.

Na seção anterior, você conheceu que, no mesmo contexto, Fayol desenvolveu seu estudo a partir da gerência. Ele dividiu a empresa em seis funções e destacou a função administrativa como a mais importante, pela capacidade de integrar as demais funções. Ele proporcionou a inclusão da figura do gerente dentro da estrutura da empresa. Bem, para continuar sua aprendizagem, aqui você terá mais um problema a ser resolvido, partindo das dificuldades enfrentadas pelo Sr. John, seu cliente da consultoria.

Você notou como o Sr. John está se sentindo perdido? Ele não consegue compreender o que está acontecendo em sua empresa. Ele tenta melhorar as coisas incentivando seus operários, mas não consegue obter o resultado que deseja. Mesmo ele já tendo conhecimento – como resposta parcial de sua consultoria – sobre a origem dos seus principais problemas estarem relacionadas às profundas mudanças na forma de se trabalhar, especialmente pela divisão do trabalho que especializa os trabalhadores e também pela padronização dos movimentos, que aumentam a produtividade, mas causam desmotivação e também impedem que os operários visualizem todo o processo produtivo, ainda assim, dá até a impressão de que o Sr. John está se sentindo sozinho, não é mesmo? Pois deve ser por isso mesmo que ele resolveu contratar sua consultoria. Ele está sozinho na gestão da fábrica. Você soube o que aconteceu recentemente?

O Sr. John precisou ausentar-se por dois dias para comprar uma nova máquina e teve

de ir pessoalmente visitar o fabricante em outra cidade. Preocupado com o andamento do trabalho na empresa durante esse período, por garantia, o Sr. John distribuiu algumas responsabilidades. Ele bem que tentou ser bastante discreto sobre sua ausência, mas era difícil manter segredo, pois bem rápido os operários souberam que a Bete, sua secretária, deveria cuidar do pagamento a fornecedores e andar pela fábrica para ver se tudo estava indo bem e anotando qualquer problema. Já o supervisor Francisco tomaria decisão sobre a velocidade da linha de produção e deveria garantir que o trabalho não fosse interrompido de forma alguma. Bem, veja só o resultado:

Bete fez corretamente o pagamento dos fornecedores, embora tenha se esquecido de pegar o recibo de um deles, e, quando fez a visita pela fábrica, sua andança teve de ser muito rápida, pois, por ser um ambiente predominantemente masculino, ela sofreu várias abordagens e ficou com receio de causar algum tumulto.

Francisco se sentiu muito valorizado pelo desafio e estava disposto a mostrar resultado. Mas, como ele sempre recebeu ordens diretas do Sr. John sobre a velocidade da linha de produção, quando decidiu acelerar para aumentar a produção, acabou exagerando e causou a revolta dos operários. Um deles (não se sabe ainda quem) jogou uma ferramenta na engrenagem da principal máquina da linha de produção e causou uma parada de duas horas para manutenção. Você faz ideia do prejuízo que a fábrica sofreu com essa parada?

Veja só que resultado! Imagine como o Sr. John ficou nervoso quando retornou de sua viagem! Parece que faltou alguma coisa muito importante quando o Sr. John delegou responsabilidades para a Bete e o Francisco durante sua ausência.

Pois bem, apesar de o Sr. John tomar iniciativas que indicam o esforço dele em praticar técnicas administrativas modernas para a época – parece até que ele leu os princípios da Administração Científica de Taylor –, como já vimos anteriormente, o estudo de Taylor não foi amplo, pois focou somente no trabalho, sem estender seu olhar para outros problemas organizacionais.

O que você pensa sobre isso?

Pois é. Seu desafio aqui é encontrar uma solução para o Sr. John organizar sua empresa, de modo que se sinta apoiado por outras pessoas capazes de ajudá-lo na gestão e na solução dos seus problemas organizacionais.

Durante seus estudos desta seção, preste muita atenção na proposta de Fayol e também nas opções de organização da empresa, conforme suas características. Certamente isso vai ajudar na sua atividade!

Para você entregar esta solução para o Sr. John, aprofunde e amplie sua aprendizagem sobre a Teoria Clássica da Administração de Fayol, realizando todas as atividades e pesquisando mais sobre os temas apresentados aqui no livro didático.

Bom estudo.

Não pode faltar

Olá! Vamos percorrer o último trecho da primeira parte de nossa viagem pelas teorias da Administração. Você está preparado? Então, vamos lá.

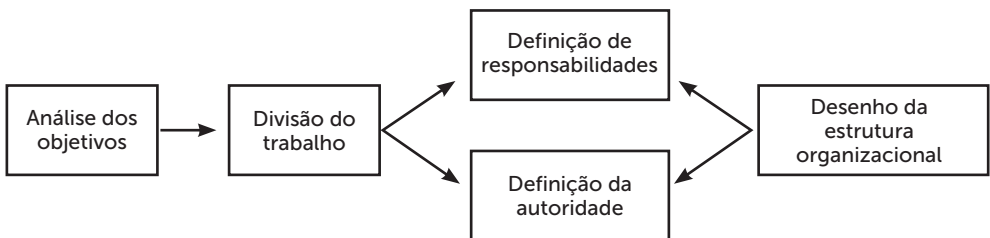
Chiavenato (2014a, p. 82) destaca que a preocupação de Fayol com a estrutura organizacional como um todo proporcionou substancial ampliação do objetivo de estudo das teorias da Administração, porque “partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa, inaugurando uma abordagem anatômica e estrutural que rapidamente suplantou a abordagem analítica e concreta de Taylor”.

Agora, você conhecerá os princípios de administração que Fayol elaborou.

Para Chiavenato (2014a, p. 85), “como toda ciência, a administração deve se basear em leis ou princípios”. Dessa forma, Fayol determinou princípios para garantir a flexibilidade necessária à prática administrativa, porque “tudo em administração é questão de medida, ponderação e bom-senso. Os princípios são universais e maleáveis e se adaptam a qualquer tempo, lugar ou circunstância”.

Vamos passar a lupa no princípio da divisão do trabalho, porque aqui o assunto ganha outra abordagem. Veja na Figura 1.7 como se dá o processo de organização da estrutura organizacional:

Figura 1.7: Principais etapas ou decisões do processo de organização



Fonte: Maximiano (2010, p. 83).

Para organizar a estrutura organizacional e as divisões vertical e horizontal do trabalho, é necessário antes decidir sobre como os departamentos vão contribuir com os objetivos organizacionais.



Assimile

A departamentalização assegura homogeneidade e equilíbrio e pode ser por função, processo, clientela ou localização geográfica.

Então, para se desenhar uma estrutura organizacional é preciso decidir a respeito de: divisão do trabalho, definição do sistema de autoridade, grau de centralização e descentralização, e definição do sistema de comunicação, conforme Quadro 1.1.

Quadro 1.1: Tipos de decisão versus impacto na estrutura organizacional

Tipo de decisão	Impacto na estrutura organizacional
Divisão do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Define o sistema de responsabilidades; • define as responsabilidades dos cargos e departamentos.
Sistema de autoridade	<ul style="list-style-type: none"> • Define o sistema de autoridade; • Define o número de níveis hierárquicos e a amplitude do controle; • Define o grau de autonomia dos ocupantes de cargos e dos departamentos.
Sistema de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Define o sistema de comunicação; • Define como se relacionam os departamentos e o tipo de influência entre eles.

Fonte: Baseado em Maximiano (2010, p. 85).



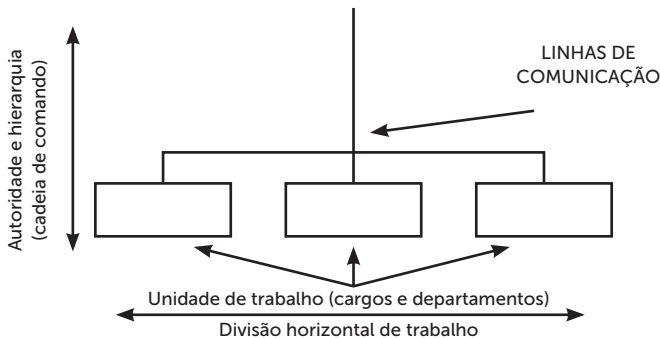
Refleta

Autoridade é o direito formal que o cargo tem de influenciar o comportamento de seus subordinados e também de como utilizar ou comprometer os recursos organizacionais.

Sendo a autoridade formal para influenciar comportamentos e comprometer recursos da empresa, pense sobre a questão da prática da ética no exercício do poder dentro da organização.

Maximiano (2010, p. 85-89) destaca que a estrutura organizacional é um conceito, representado pelo organograma, e que para se desenhar a estrutura organizacional, além de decidir sobre as divisões do trabalho, deve-se também pensar na linha de autoridade e hierarquia e na linha de comunicação, para garantir que as informações e as ordens seguirão na forma e na direção certa para satisfazer os objetivos organizacionais, conforme Figura 1.8.

Figura 1.8: O organograma e seu significado



Fonte: Maximiano (2010, p. 86).

Vamos ver agora alguns modelos de estrutura organizacional, o que, entretanto, não esgota o assunto, de forma que mesmo hoje em dia é estudado para buscar configurações ideais para a forma de trabalho.

A estrutura organizacional pode ser configurada de várias formas, conforme as necessidades de departamentalização das empresas, dentre elas: funcional, territorial, por produto e por cliente.

A departamentalização funcional é organizada por funções ou conjunto de tarefas, sendo a mais comum até hoje em dia pela capacidade de orientar os seus elementos com clareza, como representado pela Figura 1.9.



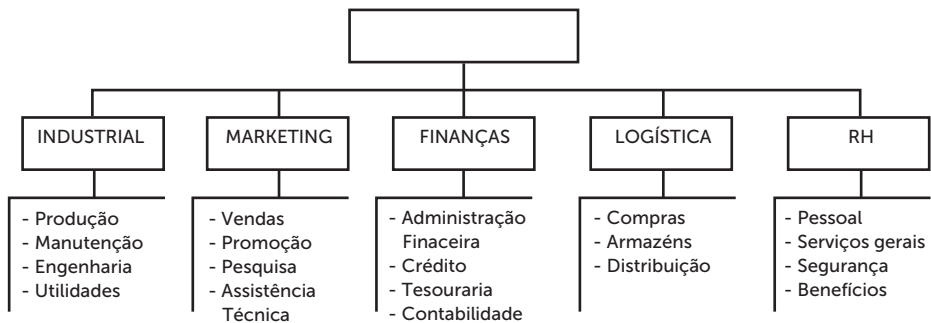
Pesquise mais

Analise os slides sobre departamentalização disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/284580535/4/Tipos-de-departamentalizacao>>. Acesso em: 2 nov. 2015.

Essa apresentação aborda os modelos de departamentalização, além dos que você viu aqui, inclusive trazendo a evolução do assunto até os modelos mais complexos utilizados hoje em dia.

Pesquise e aprenda mais!

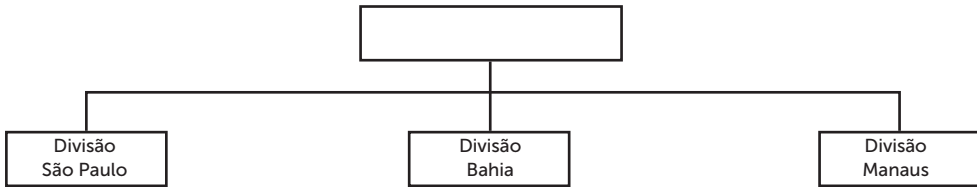
Figura 1.9: Departamentalização funcional



Fonte: Baseado em Maximiano (2010, p. 87).

Já a departamentalização territorial é ideal para empresas que atuam em regiões geográficas diferentes, sendo que, dentro de cada unidade geográfica, pode existir uma estrutura funcional local, como as que têm unidades ou filiais em regiões, estados ou até países distintos, conforme Figura 1.10:

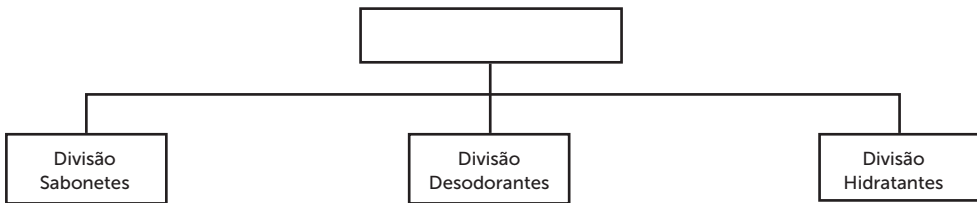
Figura 1.10: Departamentalização territorial



Fonte: Baseado em Maximiano (2010, p. 87).

A departamentalização organizada por produto é útil para empresas que têm um portfólio de produtos ou serviços diferenciados e necessita focar os objetivos por cada um isoladamente, como uma fábrica de produtos de higiene variados, que necessita diferenciar os objetivos de sabonetes, desodorantes, hidratantes, cremes dentais etc. Veja na Figura 1.11:

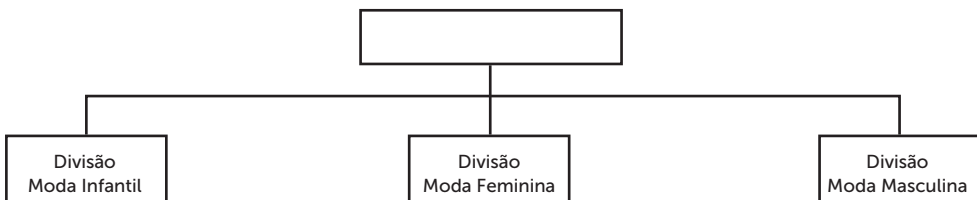
Figura 1.11: Departamentalização por produto



Fonte: Baseado em Maximiano (2010, p. 87).

Por fim, a departamentalização organizada por cliente é utilizada por aquelas empresas que têm o objetivo de atender clientes com características diferentes, como, por exemplo, um grande magazine com moda feminina, masculina e infantil, conforme Figura 1.12:

Figura 1.12: Departamentalização por cliente



Fonte: Baseado em Maximiano (2010, p. 87).



Assimile

A estrutura organizacional é um conceito, representado pelo organograma, e para ser desenhada, além de decidir sobre as divisões do trabalho, deve-se também pensar na linha de autoridade e hierarquia e na linha de comunicação, para garantir que as informações e as ordens sigam na forma e na direção certa para satisfazer aos objetivos organizacionais.

Vale lembrar que a departamentalização funcional pode estar presente em cada uma das divisões dos demais modelos exemplificados, pois é necessário organizar cada unidade.

Bem, terminamos o conteúdo por aqui.

Esperamos que tenha gostado desta primeira parte de nossa viagem.

Logo iniciaremos mais uma unidade de ensino para passear pelos próximos estudos sobre as teorias da Administração.

Obrigada por sua companhia e até logo mais.



Exemplificando

Cláudio montou uma panificadora para trabalhar com sua família e alguns empregados. No início todos eram generalistas, ou seja, quem estivesse livre fazia qualquer atividade que fosse necessária.

Como a panificadora é muito bem localizada e os produtos que vende são de qualidade e preço atraentes, Cláudio logo percebeu que não dava mais para manter seus processos da forma que estava.

Após discutir com o Eduardo, um amigo seu experiente em gestão de comércio e serviço, Cláudio resolveu organizar sua empresa por meio de um organograma com as atividades e responsabilidades de cada um muito bem definidas.

Ele e a esposa estão no topo da estrutura como gestores principais e seus filhos estão atuando como gerentes de produção e de atendimento. Em cada uma dessas gerências, seus filhos contam com funcionários que se destacaram competentes para as atividades. Na produção, tem a figura do supervisor, que tem um padeiro e confeitiro supervisionando o trabalho de mais três pessoas.

Cláudio agora está satisfeito, pois consegue oferecer seus artigos frescos e com qualidade melhorada durante todo período em que a panificadora está aberta.



Faça você mesmo

Uma grande empresa do ramo de eletrodomésticos portáteis manteve por muitos anos sua departamentalização organizada por região geográfica, já que tem seis filiais pelo Brasil.

Entretanto, com o comércio eletrônico via internet, o Diretor Comercial, Sr. Walter, observou que a empresa tem falhado na logística, porque não consegue atender com agilidade aos pedidos de suas filiais e aos pedidos via internet.

Estudando sobre departamentalização, o Sr. Walter acredita que é hora de pensar em uma nova configuração para a estrutura da empresa.

Pesquise a respeito e indique para o Sr. Walter qual é o melhor modelo de departamentalização com a nova forma de vender da empresa.

Sem medo de errar

Vamos dar outra olhada no problema desta seção?

Bem, você precisa encontrar uma solução para a situação em que aparentemente o Sr. John está perdido e uma das razões pode ser o fato de ele conduzir a fábrica sozinho.

Você viu no conteúdo sobre a Teoria da Administração Clássica de Fayol que, para a empresa atingir seus objetivos, é importante que ela seja organizada em uma estrutura pela qual são distribuídas autoridade e responsabilidades. Dessa forma, cada grupo de pessoas (departamentos, seções, equipes) terá mais orientação para desenvolver suas atividades na direção de satisfazer estes objetivos.

Observe que as características da fábrica do Sr. John parecem ser ideais para que ele a organize pensando em um agrupamento de atividades. Veja também que ela ainda não tem uma estrutura organizacional, sendo, portanto, uma grande oportunidade para você ajudá-lo com sugestões bastante pragmáticas.

Além de organizar a empresa, veja que, entre suas sugestões, pode ser que consiga também apontar a necessidade do Sr. John enxergar os trabalhadores de outro ângulo.

Resgatando a iniciativa do Sr. John em delegar responsabilidades para a Bete e o Francisco, você encontra várias evidências de que o Sr. John até que é bem-intencionado, mas antes ele precisa tomar conhecimento de como se faz isso de modo profissional.

Você é a pessoa que poderá ajudá-lo nesta novidade! Lembre-se de que os operários não estão satisfeitos, apesar de seus esforços em oferecer boas condições de trabalho e um salário, a seu ver, adequado ao trabalho.

Será? Pense nisso. Então, no que você está pensando em propor para o Sr. John?

A dica já foi dada.

Agora é com você.

Sucesso e bom estudo!



Atenção!

Para resolver esse problema, estude e pesquise mais profundamente sobre:

- Os princípios gerais da Administração;
- Divisão horizontal e divisão vertical do trabalho;
- Estrutura organizacional;
- Principais etapas ou decisões do processo de organização;
- Organograma;
- Sistema de autoridade;
- Sistema de comunicação;
- Hierarquia;
- Amplitude de controle;
- Departamentalização.



Lembre-se

A estrutura organizacional é um conceito, representado pelo organograma, e, para se desenhar a estrutura organizacional, além de decidir sobre as divisões do trabalho, deve-se também pensar na linha de autoridade e hierarquia e na linha de comunicação, para garantir que as informações e as ordens seguirão na forma e na direção certas para satisfazer aos objetivos organizacionais.

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.	
Configuração de estrutura organizacional ideal	
1. Competência geral	Conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração.
2. Objetivos de aprendizagem	Ampliar a aprendizagem sobre modelos de estrutura organizacional conforme as características dos negócios das empresas.
3. Conteúdos relacionados	– Estrutura organizacional – Departamentalização
4. Descrição da SP	<p>Como você viu durante seus estudos sobre teoria da administração clássica de Fayol, a divisão da empresa em funções e a organização destas em departamentos ou setores possibilitam que as pessoas trabalhem na direção de atender aos objetivos estabelecidos pela organização.</p> <p>Viu também que é necessário pensar sobre algumas questões, como distribuição de autoridade e responsabilidade e aspectos do sistema de comunicação entre as pessoas.</p> <p>Pois bem, a partir dessas dicas e da sua aprendizagem sobre o tema, indique o modelo de departamentalização ideal para uma empresa prestadora de serviços de engenharia, sabendo que ela tem pessoal capacitado para criar projetos de elétrica, de estrutura, de hidráulica, de civil e de arquitetura. Também ela conta com algumas funções que atendem a todos: administrativo, finanças, contábil, recursos humanos, compras, vendas, tecnologia e pesquisa de materiais.</p> <p>É gerenciada por um único dono que preparou ao longo dos anos várias pessoas para assumirem gerências.</p> <p>Então, cabe a você desenhar a melhor estrutura para essa empresa. Ah, lembre-se de justificar sua escolha, ok?</p>
5. Resolução da SP	<p>Como a empresa já tem as funções disponíveis, a melhor configuração para ela é a funcional, de forma que as gerências dividem-se em: engenharia, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, finanças e controladoria, administrativo e contratos e comercial.</p> <p>Se você evoluir seu estudo até as configurações atuais, você também poderá chegar à estrutura matricial como a melhor opção, pois as funções estarão todas à disposição das diversas engenheiras.</p>



Lembre-se

Os modelos de estrutura organizacional que você viu aqui não esgotam o assunto, de forma que mesmo hoje em dia são estudados novos modelos de estrutura organizacional para buscar configurações ideais para a forma pela qual o trabalho é realizado.



Faça você mesmo

Pesquise entre as empresas que fazem parte de seu cotidiano, qual a configuração de estrutura organizacional que utilizam. Escolha de um a três exemplos. Descreva a estrutura e lembre-se sempre de justificar suas descobertas pelo conteúdo conceitual aprendido durante seus estudos sobre o tema.

Faça valer a pena

1. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

Fayol inaugurou uma abordagem anatômica e estrutural que rapidamente suplantou a abordagem analítica e concreta de Taylor.
PORQUE

O fato de Fayol ter se preocupado com a estrutura organizacional como um todo proporcionou substancial ampliação do objetivo de estudo das teorias da Administração.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- b) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- c) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- d) As duas afirmações são falsas.
- e) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

2. Sobre a formação do conhecimento administrativo, analise o texto de Chiavenato (2014a, p. 85):

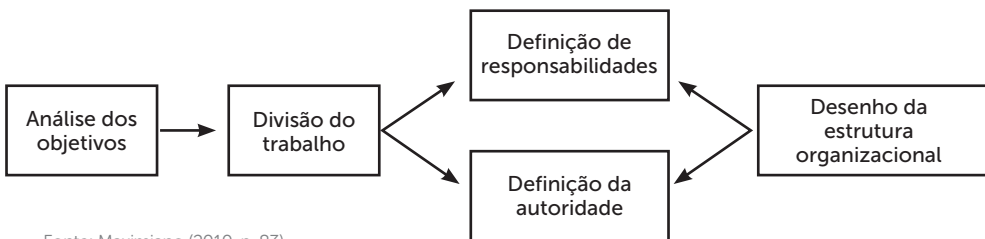
“Como toda ciência, a administração deve se basear em leis ou princípios”. Dessa forma, Fayol determinou princípios para garantir a flexibilidade necessária à prática administrativa, porque “tudo em administração é questão de medida, ponderação e bom senso. Os princípios são universais e maleáveis e se adaptam a qualquer tempo, lugar ou circunstância”.

Escolha a opção que melhor representa essa definição:

- a) Os princípios possibilitam a flexibilidade na prática administrativa porque são passíveis de adaptação à diversidade de situações.
- b) Os princípios são flexíveis porque são ideais para todo tipo de conhecimento.
- c) As práticas administrativas necessitam de princípios e de conceitos científicos para perdurar para sempre como se originaram.
- d) As ciências com as características da Administração podem ser criadas a partir de conceitos definitivos para uma única situação.
- e) Os princípios universais e maleáveis podem se adaptar aos conceitos definitivos das ciências.

3. Analise a Figura 1.13 que representa o modelo para organizar a empresa proposto por Fayol:

Figura: Principais etapas ou decisões do processo de organização.



Fonte: Maximiano (2010, p. 83).

Sobre esse modelo para organizar a empresa, escolha a opção correta:

- a) Os objetivos organizacionais são um detalhe pouco importante para organizar da empresa.
- b) Para organizar a empresa, é necessário decidir sobre como a estrutura poderá ajudar na satisfação dos objetivos organizacionais.
- c) A definição de responsabilidades está acima da definição da autoridade por ser mais relevante.
- d) A divisão do trabalho operacional proporciona a flexibilidade do trabalho, na concepção de Fayol.
- e) Para Fayol, para organizar a empresa em uma estrutura organizacional, essas definições podem ser decididas após o alinhamento da autoridade.

Referências

BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Malone, 2014a.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR:

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014b.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel (Orgs.). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Átomo & Alínea, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração**: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA (RAC). Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 22 set. 2015.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (RAE). Fundação Getulio Vargas (FGV). Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae>>. Acesso em: 22 set. 2015.

PORTAL ADMINISTRADORES. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/>>. Acesso em: 22 set. 2015.

Abordagem Humana

Convite ao estudo

Olá! Vamos agora iniciar a unidade de ensino 2 de Teorias da Administração?

Então, você já aprendeu na unidade anterior como surgiram as primeiras teorias da administração, quando Taylor e Fayol desenvolveram estudos para aumentar a eficiência produtiva das empresas, por ocasião do início do século XX. Taylor focou no trabalho do operário (tarefa) e Fayol focou na organização da empresa pela divisão em funções e na figura do gerente.

Muito bem!

Aqui, você verá que, em razão de várias decorrências das propostas de Taylor e Fayol, surgiram os estudos voltados para a abordagem humana das teorias da administração, que são dinâmicos até hoje em dia. Para tanto, na Seção 2.1 desta unidade, a disciplina apresenta o contexto em que surgiu a teoria das relações humanas, como resposta ao racionalismo das teorias clássicas. A Seção 2.2 apresenta a experiência de *Hawthorne*, que investigou os efeitos do trabalho massificado e identificou elementos a respeito de motivação dos trabalhadores, diferentes dos econômicos defendidos por Taylor e Fayol. Já na Seção 2.3, é apresentada abordagem comportamental como campo de conhecimento administrativo que aprimorou as conclusões embrionárias da teoria das relações humanas e estruturou questões como comunicação, motivação, liderança e grupo e também as de poder nas organizações, influenciado pela organização informal, tema que é apresentado com mais detalhe na Seção 2.4.

Esse conteúdo contribui para que você desenvolva ainda mais a competência para conhecer os fundamentos e a evolução das teorias da administração até os dias atuais, para a prática profissional na gestão organizacional em todas as áreas de atuação do gestor.

Bem, para que este objetivo se concretize, você tem uma nova situação baseada na realidade profissional (SR) para resolver. Veja:

Vindo para um contexto atual, a situação-problema aqui tem origem no comportamento humano, como a descrição que segue. Você ganhou notoriedade após conduzir várias atividades de gestão, demonstrando ser bastante capaz de encontrar soluções administrativas para os problemas organizacionais nas empresas em que já trabalhou. Por isso, você recebeu um convite para assumir a gerência geral da Fábrica de Bicicletas Moderna – FBM, para gerenciar como braço direito da Sra. Rosa Maria, proprietária da empresa, o que aceitou após perceber que será um belo desafio, pois os problemas eram parecidos com aqueles decorrentes dos métodos propostos pelas teorias clássicas de Taylor e Fayol. Lembre-se de que são praticadas até nos dias atuais. E você adora desafios, não é mesmo?

Você não vê a hora de implementar mudanças nessa empresa, então decidiu fazer um relatório empresarial para a FBM, apresentando um diagnóstico da situação para que suas ações de fato atinjam os problemas pontuais da empresa. Esse diagnóstico será realizado ao longo das seções desta unidade, de forma que, a cada problema apresentado, você possa evoluir na sua interpretação e na proposta de ações corretivas.

Estudante, um diagnóstico é um processo metódico, que deve conter algumas etapas essenciais. Acompanhe:

- 1) Identificação dos problemas a serem solucionados (o quê?).
- 2) Compreensão da origem dos problemas (por quê?).
- 3) Identificação das pessoas envolvidas no problema (quem?).
- 4) Delineamento do método da pesquisa do diagnóstico (como?).
- 5) Realização da pesquisa (coleta de dados).
- 6) Análise dos resultados da pesquisa.
- 7) Seleção das possíveis soluções.
- 8) Proposta da solução considerada ideal para a solução do problema, definindo o que deve ser feito e quem é o responsável.
- 9) Medição do resultado após a implantação.

Como os problemas serão apresentados a você em cada seção, você deve voltar a cada um desses itens. Dessa forma, nesta unidade de ensino, você identificará pelo menos quatro problemas da FBM a serem solucionados. Na última seção, você finalizará o diagnóstico, concluindo, assim, seu relatório empresarial da FBM.

Você deve compreender os conteúdos de cada seção com clareza, pois eles serão sua base de fundamentos para a solução de cada problema identificado, e lembre-se de que você deve fundamentar suas propostas. Então, é muito importante que você faça uma boa aprendizagem sobre a abordagem humana, remetendo à solução na sua aprendizagem sobre as teorias clássicas, especialmente a proposta de Fayol sobre a organização da empresa, os modelos de departamentalização, e o organograma como meio de representação da estrutura formal da empresa. Bom estudo e sucesso no seu novo trabalho!

Seção 2.1

Preceitos da Abordagem Humanística

Diálogo aberto

Olá, estudante! Vamos avançar mais um pouco nas teorias da administração e dar início ao relatório empresarial da FBM? Primeiro, compreenda a descrição da situação-problema desta seção.

É importante você conhecer alguns aspectos da FBM para iniciar o diagnóstico. Acompanhe:

- A FBM tem 1.150 funcionários na produção, entre operários e supervisores;
- Os demais 50 funcionários atuam em atividades de compras (20), vendas (20) e contabilidade (10);
- O controle financeiro fica a cargo da Sra. Rosa Maria.

Você precisa de mais detalhes sobre os funcionários da área de produção, não é mesmo? Então, vamos lá.

Primeiramente, para ajudar na sua solução do problema proposto, busque a resposta à seguinte pergunta: quais são as características de como a FBM é organizada?

Bem, para encontrar a resposta, você deve fazer um diagnóstico da situação. Para tanto, analise o seguinte:

A linha de produção trabalha em três turnos e, dentre os funcionários dessa área, 50 são supervisores, 50 cuidam da manutenção das máquinas e 50 são dedicados às atividades de estoque (acompanhar os níveis de estoque de cada componente, indicar a necessidade de compra e disponibilizar as peças próximas à linhas de produção). Os demais estão lotados assim: 900 trabalham diretamente na linha de produção na montagem das bicicletas, 50 monitoram os níveis de produtividade, cujos relatórios são enviados para os supervisores, e 50 estão nas atividades de embalagem e expedição das bicicletas prontas.

Você já deve ter notado que a Sra. Rosa Maria centralizava toda a gestão, certo?

Mas, com sua chegada como gerente-geral, ela começa a descentralizar as decisões gerenciais da fábrica, exceto as questões financeiras, que faz questão de manter sigilosas e controladas somente por ela.

Então, reflita: quais iniciativas você propõe para uma nova forma de organizar a FBM e melhorar e profissionalizar a sua gestão, tornando mais claro para as pessoas qual a responsabilidade de cada uma?

Pense nessas informações enquanto estiver aprendendo sobre o surgimento da teoria das relações humanas, pois elas evidenciam aspectos típicos daquele período. Também resgate o que você aprendeu sobre a teoria da administração clássica de Fayol.

Outra coisa: quando você estiver desenvolvendo as etapas de identificação do problema a ser solucionado durante seu diagnóstico, você poderá observar a presença de elementos típicos do início do sistema fabril e da produção em massa, os quais foram objetos de estudo das teorias da administração, desde as primeiras teorias até os dias atuais, e boa parte obteve alguma solução por meio das propostas das teorias clássicas e da teoria das relações humanas. Lembre-se sempre de que cada novo conhecimento administrativo que você aprende deve ser somado aos anteriores.

Fica a dica pra você começar seu diagnóstico!

Resgate as orientações sobre como fazer o diagnóstico na introdução que apresentou esta unidade. Bom estudo e até logo mais!

Não pode faltar

Chegou a hora de retomarmos nossa viagem pelas teorias da administração, agora em um trem bastante moderno e confortável, pois fomos mais adiante no tempo em que as teorias foram desenvolvidas.

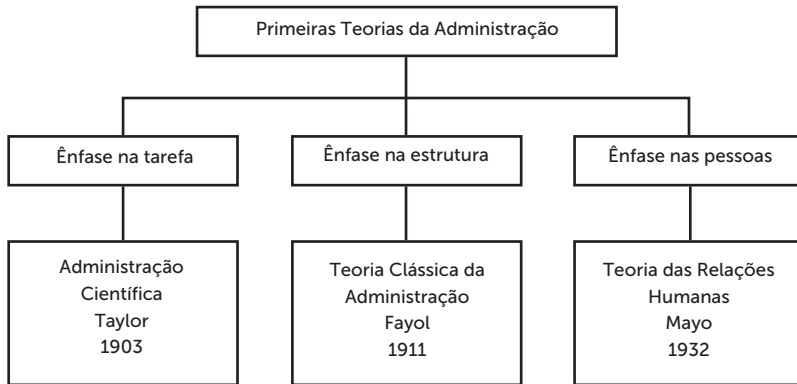
Pois bem, na primeira parte da nossa viagem, você conheceu que a teoria científica de Taylor é voltada para o trabalho e a teoria da administração clássica de Fayol é voltada para a organização da empresa. Agora, vamos ver que a teoria das relações humanas surgiu justamente para resolver os problemas ocasionados pelo racionalismo das teorias clássicas de Taylor e Fayol.

Vamos entender melhor.

Pegue sua bagagem de conhecimento, embarque e vamos lá!

Veja na Figura 2.1 algumas das paradas que fizemos durante nossa viagem até aqui e o ponto em que estamos agora.

Figura 2.1 – As primeiras teorias de administração e seus enfoques, na linha do tempo



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014a, p. 37).

Você pode observar, pela Figura 2.1, que as primeiras teorias da administração seguem uma ordem cronológica (essas datas marcam o início de cada uma) e também que cada teórico enfoca um único componente das organizações. Vamos entender um pouco mais isso?

“Com o mercado progredindo e o crescimento desordenado das empresas que eram administradas, até então, por improviso, sem técnicas, normas ou teorias científicas para nortear os trabalhos, o conhecimento passou a ser uma necessidade emergente e entrou na vida industrial, por meio de teorias da Administração” (MORAES; FRANCO, 2009, p. 25).

Veja que era necessário entender algo inédito. Os novos problemas eram desconhecidos e guardavam muitos mistérios. As iniciativas de Taylor, Fayol e Mayo, então, focaram nos componentes que eram mais evidentes para cada um deles, de forma que, ao final, serão teorias complementares entre si, pois um estudou o trabalho (a tarefa), para compreender como a melhoria na forma de se trabalhar pudesse ser mais eficiente, e o outro estudou a organização da empresa, também para contribuir com a melhoria da eficiência produtiva. Porém, enquanto se mantiveram distintas, cada qual gerou outros problemas que igualmente precisaram de novos estudos para serem resolvidos. E é assim que nasce todo o conhecimento administrativo: cada problema leva a uma solução, que gera novo problema e demanda outra solução.

Veja que a divisão do trabalho de Taylor ocasionava em fadiga, desmotivação e revolta dos trabalhadores. A estrutura de Fayol separava definitivamente quem pensa de quem faz, como se as pessoas da linha operacional não tivessem capacidade intelectual de tomar decisões. Lembre-se de que, afinal, naquele contexto dos estudos das teorias clássicas, os trabalhadores eram agricultores ou artesãos e de fato não sabiam como trabalhar ou tomar decisões no contexto da produção em massa. E naquele momento os estudos foram capazes de dar respostas pontuais para aqueles problemas.

Mayo, por sua vez, e na condição de psicólogo, identificou que era necessário estudar as pessoas, pois são elas que realizam os objetivos organizacionais, que interagem e decidem como, quanto e quando trabalhar.

Observe que Taylor adequou o trabalhador ao trabalho e que Mayo acreditava que o trabalho deveria ser adequado ao trabalhador, respeitando suas características como indivíduo.

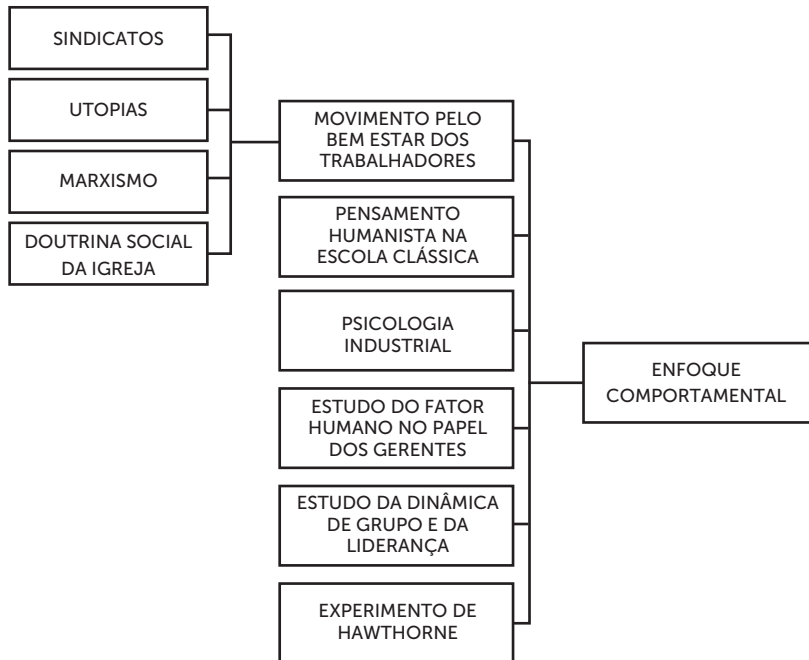
Dessa forma, nas próximas páginas, você verá como surgiu a teoria das relações humanas, como resposta ao racionalismo da teoria clássica. A incapacidade das teorias clássicas para observarem os aspectos humanos das empresas abriu caminho para os estudos da abordagem comportamental, pois era necessário estudar também o próprio trabalhador, seu comportamento e seus aspectos de indivíduo.

Nesse contexto, surgem vários estudos com o interesse de entender o trabalhador como componente mais influenciador do desempenho organizacional.

Conforme destaca Maximiano (2010a, p. 208), na abordagem comportamental o “ser humano é a medida de tudo”, de forma que o processo administrativo não é centralizado no sistema técnico, o qual é formado por máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos. Para o autor, na perspectiva comportamental das Teorias da Administração “o importante em uma organização é o sistema social”, que é formado por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, sendo que é capaz de influenciar o desempenho na organização de modo mais importante do que o sistema técnico. Dessa forma, o campo de estudo comportamental nas organizações possui dois focos: (i) as características individuais das pessoas, que as tornam únicas; e (ii) o comportamento coletivo que as pessoas apresentam nos grupos, nas organizações e na sociedade.

Retomando nossa viagem, a abordagem comportamental formou-se por meio de uma longa trajetória, iniciando pelo movimento referente ao bem-estar dos trabalhadores, que inclui a psicologia industrial, o estudo do fator humano no papel dos gerentes e o estudo da dinâmica de grupo e da liderança (MAXIMIANO, 2010b, p. 208-209), conforme Figura 2.2.

Figura 2.2 – Raízes do enfoque comportamental



Fonte: Adaptado de Maximiano (2010b, p. 209).

Vamos dar uma olhada mais de perto nesses eventos que facilitaram o surgimento da abordagem comportamental (MAXIMIANO, 2010b, p. 215).



Pesquise mais

Leia o artigo “Teoria das relações humanas – humanizando a empresa”, de Cláudia Bitencourt. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/teoria-das-relacoes-humanas-humanizando-a-empresa/>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

O artigo resume o surgimento da teoria das relações humanas e ajudará na sua aprendizagem.

O movimento pelo bem-estar dos trabalhadores lutou pelas condições de trabalho no período da primeira fase da Revolução Industrial, resgatando os estudos sobre o bem-estar dos trabalhadores, que já existia timidamente e que ganhou força para que fossem desenvolvidos novos conceitos administrativos, ideias e ações práticas sobre o

tema. Esse movimento foi influenciado pelas ações dos sindicatos, pelas experiências e utopias humanistas, pelo marxismo que propunha a desapropriação e a comunhão de bens para diminuir a desigualdade social, pela doutrina social da igreja que defendia a justiça social e pelo pensamento humanista, que já agrupava muitos estudiosos interessados em investigar o trabalhador como parte integrante da empresa, como o exemplo de Gantt, o fiel companheiro de Taylor, que defendia os trabalhadores como seres humanos e não máquinas ainda na administração científica.



Refleta

Como a convivência em grupo, dentro e fora da empresa, influencia o comportamento dos trabalhadores?

O estudo do fator humano no papel dos gerentes foi iniciado por Chester Barnard, executivo de uma empresa de telecomunicações americana, que observou as organizações como sistemas cooperativos na essência, nas quais a cooperação é alcançada quando existe equilíbrio entre os benefícios oferecidos pela organização para o indivíduo e o esforço que este oferece para a organização alcançar seus objetivos. Ao lado dos principais participantes da teoria das relações humanas, Barnard deu início aos estudos sobre a influência do comportamento humano no desempenho organizacional.

Hugo Munsterberg é considerado o principal estudioso da psicologia industrial, que, no início, tinha preocupação com seleção, treinamento e colocação de pessoal, expandindo para temas das relações humanas, liderança, supervisão, comunicação e satisfação no trabalho. Para ganhar mais aderência com os propósitos dos estudos, o movimento passou a ser chamado de Psicologia Organizacional e, por fim, comportamento organizacional, termo utilizado até hoje em dia pelas teorias da administração.

Kurt Lewin, considerado o precursor dos estudos sobre dinâmica de grupo, realizou estudos pioneiros na década de 1930, pelos quais identificou os estilos de liderança (autoritário, democrático e liberal) nas organizações. Embora o estudo tenha sido embrionário, trouxe importantes contribuições para as teorias da administração.

Por fim, o experimento de Hawthorne, desenvolvido por Elton Mayo, revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos. Seus resultados apontaram elementos tão importantes que veremos o tema à parte na próxima seção desta unidade de ensino.



Assimile

No início das teorias da administração, as teorias clássicas focaram seus estudos no trabalho e na estrutura da organização. Entretanto, são as pessoas que realizam os objetivos organizacionais, portanto decidem sobre como, quando e quanto trabalhar. Sendo assim, o desafio nessa etapa da evolução da teoria é identificar o que influencia o comportamento dos trabalhadores dentro das empresas e como gerenciar esses componentes para garantir o desempenho organizacional.

E foi nesse contexto que surgiu a teoria das relações humanas, cujos resultados proporcionaram a formação de um grande campo de estudo das teorias da administração, voltado para o comportamento organizacional. Bem, chegamos ao final de mais um trecho de nossa viagem. Bom estudo e até a próxima!



Exemplificando

Breno é um experiente gerente de vendas em um grande magazine que vende confecções femininas, masculinas e infantis, além de artigos esportivos.

Recentemente, Márcia foi integrada à equipe, com perfil comercial bem interessante.

Breno inseriu Márcia à equipe de vendas e colocou Bete para supervisionar seu trabalho.

Bete estava na empresa há cinco anos e sempre demonstrou um perfil maduro, comprometido e ético.

Em poucas semanas, Márcia já estava prestes a bater sua meta individual de vendas. Bete ficou bastante satisfeita e, para estimular Márcia a continuar com o bom desempenho, comunicou a toda a equipe que ela estava prestes a conseguir o posto de funcionário do mês. Ela queria causar um clima de competição positiva entre os vendedores, mas essa notícia não foi bem aceita pelas demais pessoas da equipe, afinal como uma pessoa que acabou de chegar passaria à frente de todos os demais?

Foi quando Breno observou pelos gráficos que, apesar de Márcia estar com ótimo desempenho, a equipe tinha perdido três pontos em relação ao mês anterior.

Veja que na situação-problema proposta observamos um dos aspectos que a teoria das relações humanas buscou identificar e resolver, pois Breno agiu como os gestores no início das teorias da administração e não tomou os devidos cuidados para inserir Márcia no grupo de forma que primeiro fosse aceita como membro da organização informal atuante na equipe de vendas. A influência da convivência em grupo no comportamento das pessoas somente foi descoberta após os estudos da experiência de Hawthorne e foi necessário que outros estudos encontrassem formas para lidar com essa questão tão complexa. O problema apresentado aqui indica que o conflito e a redução de desempenho da equipe provavelmente ocorreram por questões da organização informal, já que a Márcia ainda não estava totalmente integrada ao grupo e, por isso, seguiu suas próprias normas de produção.



Faça você mesmo

Walter é um líder nato. Ele trabalha como operário em uma fábrica de baldes junto com mais três colegas. Todos são supervisionados pelo Diego, filho do dono.

Diego tem um relacionamento razoável com o pessoal da produção, mas incomoda um pouco porque é excessivamente controlador. Quer saber de absolutamente tudo o que acontece na linha de produção.

Durante uma semana toda, Diego ficou muito preocupado com a máquina que molda os baldes, pois as ferramentas que formatam os produtos estavam provocando ranhuras nos produtos. Ele não conseguia entender, porque faz manutenção preventiva nas máquinas, justamente para garantir a continuidade e a qualidade da produção.

Foi quando descobriu, meio que sem querer, que Walter estava provocando um defeito nas ferramentas e, por isso, os produtos estavam defeituosos, obrigando Diego a vender por preços abaixo do custo para reduzir a perda.

Obviamente muito nervoso, questionou Walter sobre a atitude, que ficou inicialmente meio sem graça, mas por fim falou que era uma forma de justiça, pois em outro dia seu colega Pedro foi muito maltratado pelo Diego na frente de toda a equipe de produção, e que a humilhação que ele passou deixou todos muito irritados. Confessou ainda que assumia toda a culpa.

Por fim, Walter foi desligado e o clima na linha de produção não ficou bem, pois todos os demais participaram do boicote, mas somente Walter teve coragem de falar a respeito. Por outro lado, Diego refletiu sobre sua atitude em relação a Pedro e procurou formas de recuperar a confiança do pessoal.

Agora é com você: com base no que estudou sobre teoria das relações humanas, destaque o que pode ter provocado essa situação.

Sem medo de errar

Estudante, para resolver o problema proposto na Seção 1 desta unidade, quando você aceitou assumir a gerência-geral da FBM e decide desenvolver um relatório empresarial, por meio de um diagnóstico para resolver as questões pontualmente, é importante que você observe algumas evidências de que os problemas descritos iniciam ainda nas teorias clássicas de Taylor e de Fayol e suas decorrências, que formaram o cenário daquele contexto de quando surgiu a teoria das relações humanas, em que os operários não sabiam trabalhar em massa e os donos das fábricas não sabiam lidar com os novos problemas daquele novo cenário. Desafiador, não é mesmo?

Lembre-se de que você está iniciando o diagnóstico, então volte à introdução da unidade e veja como você deve desenvolver a pesquisa.

Resgate sua aprendizagem sobre a teoria da administração clássica de Fayol. Analise os conteúdos que tratam de estrutura organizacional e, dentre as opções de departamentalização que você aprendeu na unidade anterior, analise se um dos modelos pode ajudar na solução que você está pensando para o problema apresentado nesta seção.

Compreendida a situação, pense em uma configuração e desenhe de forma que represente a organização da FBM que você acredita ser a ideal para solucionar alguns de seus problemas.

Agora é com você! Bom estudo!



Atenção!

Para desenvolver a situação-problema desta seção, estude com atenção e amplie sua aprendizagem sobre:

- Decorrências das teorias clássicas da administração com um resgate específico do tema estrutura organizacional de Fayol, em que o organograma é a representação da organização da estrutura formal da empresa;
- Surgimento da teoria das relações humanas, em que ainda não se conhecia sistematicamente sobre os aspectos humanos na organização.



Lembre-se

No início das teorias da administração, as teorias clássicas focaram seus estudos no trabalho e na estrutura da organização. Entretanto, são as pessoas que realizam os objetivos organizacionais, portanto decidem sobre como, quando e quanto trabalhar. Sendo assim, o desafio nessa etapa da evolução da teoria é identificar o que influencia o comportamento dos trabalhadores dentro das empresas e como gerenciar esses componentes para garantir o desempenho organizacional. Por isso, a teoria das relações humanas focou seus estudos no trabalhador, especialmente no seu comportamento e nos elementos que o influenciam.

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
Decisões sobre relacionamento humano nas organizações	
1. Competência geral	Conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer os elementos sociais que influenciam no comportamento das pessoas dentro e fora das empresas.
3. Conteúdos relacionados	Teoria das relações humanas.
4. Descrição da SP	João é supervisor operacional em uma indústria de vassouras há cinco anos. Ele é respeitado pelos operários e tem a confiança do gerente de produção. Em um dia muito tumultuado, ele, que já estava nervoso porque enfrentava problemas para atingir a meta de produção, passou por uma situação difícil por algo que seria simples. Pedro, um de seus mais experientes operários e muito estimado pelos colegas, comunicou que precisava de uma licença de

	<p>uma semana para levar sua esposa para um tratamento de saúde em outra cidade.</p> <p>João imediatamente disse que não poderia ser naquela semana porque era o fechamento da meta e sem o Pedro o grupo não conseguiria. Pedro ouviu em silêncio e voltou para seu trabalho. Para sua surpresa, depois de meia hora, mais quatro operários comunicaram que não viriam trabalhar por alguns dias por razões diversas.</p> <p>João demorou, mas enfim entendeu que a reação dos colegas foi uma forma de manifestar que a empresa deve dispensar o Pedro pelo período de que necessita e que é melhor passar alguns dias sem ele do que sem mais quatro na linha de produção.</p> <p>João chamou o Pedro, permitiu a licença e os demais voltaram atrás nas solicitações e se esforçaram muito para suprir a ausência do Pedro e conseguiram bater a meta de produção.</p> <p>O problema proposto aqui foi uma questão de relação humana dentro da organização, que influencia o comportamento dos trabalhadores.</p> <p>O que você acredita que de fato causou essa reação dos colegas do Pedro? João cometeu alguma falha na condução da situação? Se sim, descreva a falha e a solução que você considera ideal.</p>
5. Resolução da SP	<p>O comportamento das pessoas, dentro ou fora da empresa, é influenciado por vários eventos humanos e sociais ocultos, o que demanda entender as situações para as decisões de relacionamento humano nas organizações.</p>



Faça você mesmo

Pense nas vezes em que você se viu na dúvida entre seguir o comportamento orientado por algum grupo de que participa simplesmente para garantir a aceitação de seus integrantes e também a valorização moral que os demais membros demonstram em relação à sua fidelidade. Liste algumas dessas situações seja de suas interações na faculdade, no trabalho, entre os amigos, seja até mesmo na igreja, e escolha uma delas para descrever detalhadamente, justificando as razões que influenciaram sua decisão em aceitar as normas do grupo.



Lembre-se

A influência da organização informal no comportamento dos trabalhadores acontece em todas as organizações, pois as pessoas sabem que devem seguir as normas dos grupos de que participa para a boa manutenção da interação com os demais membros desses grupos.

Faça valer a pena!**1. Analise as duas afirmações:**

Taylor e Fayol desprezaram vários problemas organizacionais presentes nas empresas durante seus estudos.

PORQUE

A teoria das relações humanas investigou os aspectos ocultos que influenciam o comportamento das pessoas.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- b) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- c) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- d) As duas afirmações são falsas.
- e) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

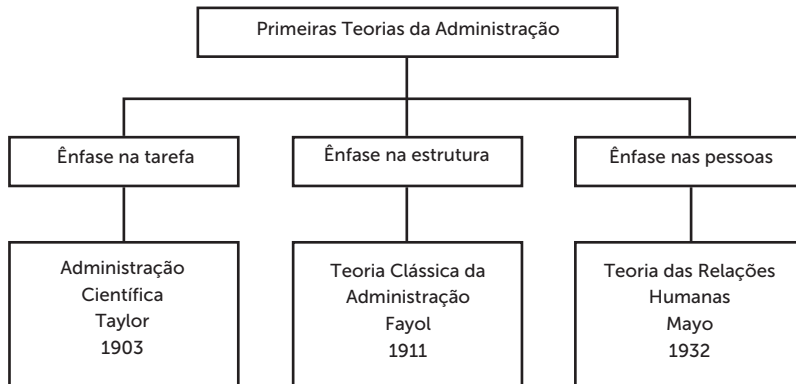
2. O conhecimento administrativo é evolutivo e constante, então o que já foi estudado deve sempre ser considerado enquanto se aprende uma nova teoria. Também em nosso contexto contemporâneo, muitas empresas apresentam elementos das teorias clássicas e da teoria das relações humanas, todas do século passado, como supervisão forte da produção, pessoas realizando atividades especializadas, dificuldade para envolver as pessoas na busca dos objetivos organizacionais e o empresário fazendo questão de assumir sozinho o controle financeiro e até comercial da empresa.

Com base no texto analisado, escolha a opção que melhor representa seu conteúdo:

- a) As empresas têm dificuldade para assimilar as teorias administrativas.
- b) Os trabalhadores impedem que as teorias sejam praticadas.
- c) Os problemas persistem porque fazem parte da rotina empresarial.
- d) Os donos das empresas não confiam nas pessoas.
- e) Os problemas são sempre resolvidos na sua totalidade pelas teorias.

3. Analise a figura sobre as três primeiras teorias da administração mais importantes:

Figura 2.3 – As primeiras teorias de administração e seus enfoques, na linha do tempo



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014am p. 37).

Sobre o conteúdo da figura, escolha a opção correta:

- As primeiras teorias focalizaram, cada uma, elementos organizacionais diferentes.
- O período em que cada teoria foi desenvolvida era distante do imediatamente anterior.
- Taylor e Fayol desenvolveram estudos mais importantes do que a teoria das relações humanas.
- Os estudos de Mayo aconteceram depois dos demais porque os problemas somente surgiram naquele momento.
- A ênfase de cada teoria não representa problemas reais das empresas daqueles períodos.

Seção 2.2

Experiência de Hawthorne e Efeitos do Trabalho Massificado

Diálogo aberto

Olá, estudante!

Você aprendeu na seção anterior que a teoria das relações humanas surgiu em razão das decorrências das teorias clássicas, de forma que Taylor se dedicou a estudar o trabalho e Fayol focou seus estudos na organização da empresa. Como as duas propostas não foram capazes de identificar a importância do trabalhador como elemento organizacional para a melhoria do desempenho, formou-se o cenário ideal para novos estudos voltados para o trabalhador. Também as soluções das teorias clássicas ocasionaram problemas como fadiga, desmotivação, aumento de absenteísmo e de rotatividade dos trabalhadores e, ainda, no próprio contexto social emergiam diversas manifestações que exigiam melhorias das condições de trabalho e melhoria do bem-estar do trabalhador.

Após esse breve resgate dos conteúdos aprendidos, vamos retomar seu relatório empresarial da FBM? Então, é hora de continuar com atividades para facilitar o desenvolvimento do diagnóstico, que você está construindo um pouco a cada seção desta unidade de ensino. Observe a descrição a seguir para você avançar mais alguns passos.

Uma das formas de se coletar dados para um diagnóstico é a entrevista das pessoas envolvidas no fenômeno que se pretende investigar, para compreender melhor o que está acontecendo em relação ao comportamento dos operários da FBM, que estão pouco envolvidos com a produtividade da fábrica, o que se tornou sua principal preocupação nesse momento, pois você entrevistou o supervisor de produção e, como resultado da sua análise das respostas, conseguiu identificar alguns pontos-chave, que são o centro da problema proposto nesta seção.

Estudante, observe com atenção:

Você concluiu que os trabalhadores se sentem confortáveis em relação à segurança e à estabilidade do trabalho, pois a Sra. Rosa Maria parece ser muito correta com o pagamento tanto dos funcionários como dos fornecedores. Entretanto, quanto ao ganho, os operários parecem trabalhar o suficiente para o sustento da família, porque acreditam que não vale a pena se esforçarem mais do que se esforçam, principalmente quando o supervisor acelera a linha de produção, forçando todos a trabalharem mais rápido, o que ocasiona fadiga.

Você observou também que existe algum nível de insatisfação porque a empresa ainda não tem programas de qualidade de vida e bem-estar nem de benefícios trabalhistas, iniciativas que várias fábricas da cidade já ofereciam aos seus trabalhadores. Mas veja que interessante:

Ao saberem que você estava assumindo a gerência-geral, todos os funcionários ficaram na expectativa de que seriam feitas melhorias no trabalho e se sentiram valorizados quando você resolveu entrevistar os supervisores para saber um pouco mais sobre o que pode estar provocando o baixo envolvimento dos operários com a produtividade. Eles até melhoraram a dedicação mesmo antes de você iniciar as inovações de sua gestão.

Essa situação precisa de sua intervenção, certo? Afinal, você agora ocupa o cargo de gerente geral. Pois bem, esse é seu desafio no problema descrito. Apoie-se no que você verá a seguir sobre o desenvolvimento e as conclusões da experiência de *Hawthorne* sobre o que pode motivar os trabalhadores a se envolverem com o desempenho e a produtividade da empresa. Dessa forma, após estudar o conteúdo desta seção, desenvolva as etapas do diagnóstico.

Ah! Também é importante que você se remeta ao contexto do problema para desenvolver programas modernos para aquela época de melhoria da qualidade de vida e sobre as novas práticas administrativas que as empresas estavam implementando, para evitar que seus melhores trabalhadores deixem a empresa. E finalize com os resultados esperados após a implementação das ações. Lembre-se de manter o alinhamento com os fundamentos aprendidos nesta seção e nas anteriores também, certo? Agora, vamos iniciar esta seção.

Continuando a tratar da teoria das relações humanas, nesta seção denominada "Experiência de *Hawthorne* e Efeitos do Trabalho Massificado", você verá com mais detalhes sobre a experiência de *Hawthorne* e as conclusões do estudo. O objetivo de aprendizagem desta aula é apresentar a você as fases e as conclusões dessa experiência *Hawthorne* na busca de conhecer como os estímulos podem motivar os trabalhadores a aumentarem a produtividade, para facilitar que você desenvolva a competência para conhecer os fundamentos e a evolução das teorias da administração até os dias atuais, para a prática profissional na gestão organizacional em todas as áreas de atuação do Gestor. Bom estudo e embarque para continuarmos nossa viagem!

Não pode faltar

Olá, estudante! Bem-vindo(a) a mais uma etapa de nossa viagem pelas teorias da administração.

Resgatando brevemente o que você já aprendeu nesta unidade, a teoria das relações humanas surgiu como resposta às decorrências das teorias clássicas, principalmente para estudar um elemento organizacional ignorado até então: o operário como indivíduo.

Mesmo ainda tendo foco em um único elemento como as teorias anteriores, a teoria das relações humanas representa um grande avanço no campo de conhecimento administrativo, pois identificou aspectos tão importantes e complexos, que até hoje em dia são estudados.

Como sempre fazemos, vamos primeiro voltar uma estação para resgatar os conhecimentos anteriores, pois o conhecimento administrativo é evolutivo e constante, de forma que todo o conhecimento se acumula, facilitando a criação da inovação conceitual. Certo?



Assimile

Taylor estudou o trabalho (tarefa) e Fayol estudou a organização da empresa. Ambos buscavam a eficiência produtiva. Mas como cada um focou em um pequeno conjunto de elementos como se fosse verdade que seria a fórmula para solucionar tudo, criou-se um novo cenário em que eram necessários novos estudos para resolver os problemas gerados como decorrência das teorias clássicas. Eis, então, que surge o cenário ideal para os estudos da teoria das relações humanas, pois era necessário agora olhar para o trabalhador!

George Elton Mayo era um cientista social australiano, professor e diretor do Centro de Pesquisas Sociais da *Harvard School of Business Administration*. Considerado o precursor de estudos voltados para os trabalhadores, deixou importantes contribuições para as teorias da administração na abordagem humanística, cujos problemas são estudados até os dias atuais.

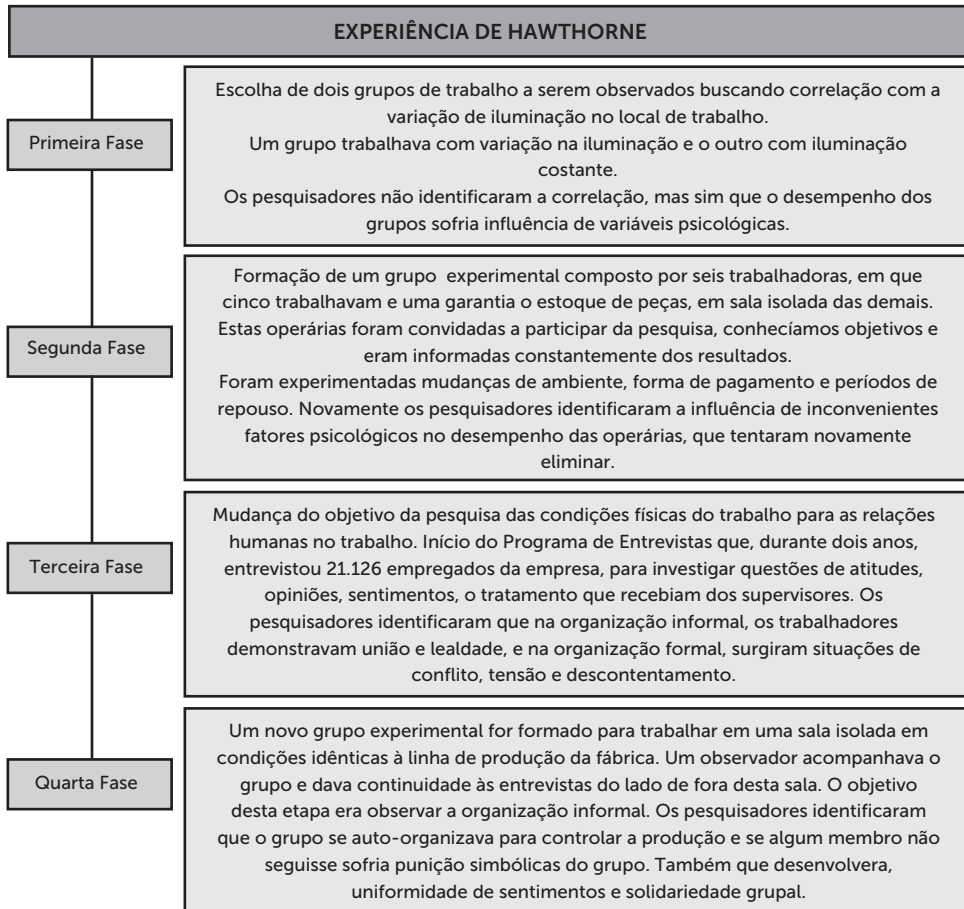
Já no início do século XIX, vários estudos administrativos voltavam um olhar mais atencioso sobre os trabalhadores. Em 1924, Mayo coordenou uma pesquisa em uma indústria têxtil americana para compreender o altíssimo índice de rotatividade – cerca de 250% ao ano –, mesmo a empresa oferecendo incentivos salariais interessantes. Essa pesquisa precursora experimentou definir intervalos de descanso e horário de produção, além da contratação de uma enfermeira. “Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade do pessoal diminuiu.”

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisa iniciou outro experimento, também coordenador por Elton Mayo, na empresa americana *Western Electric Company*, no bairro de *Hawthorne*, cidade de Chicago, com o objetivo inicial de testar a correlação da iluminação com o desempenho produtivo dos operários, que se estendeu a investigar também a fadiga, os acidentes de trabalho, a rotatividade de pessoal (*turnover*) e o efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal; por essa razão prosseguiu até 1932. Durante o experimento, os pesquisadores identificaram que

fatores psicológicos atrapalhavam os resultados, fenômeno que tentaram eliminar (CHIAVENATO, 2014a, p. 104).

A experiência de *Hawthorne* foi realizada em quatro fases. Veja na Figura 2.4.

Figura 2.4 – As quatro fases da experiência de *Hawthorne*



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014a, p. 104-108).

Pelo que a Figura 2.4 apresenta, você pode notar que os pesquisadores sentiram necessidade de mudar o método da pesquisa por considerarem que havia variáveis interferindo nos resultados, ao que eles chamaram de elementos psicológicos.

Observe que interessante o fato de os pesquisadores terem de realinhar o objetivo da pesquisa porque durante o desenvolvimento observaram aspectos organizacionais desconhecidos até então, como as variáveis psicológicas e a organização informal, influenciando no comportamento dos trabalhadores e no desempenho produtivo. Vamos entender um pouco mais?

As entrevistas da experiência de Hawthorne evidenciou a existência da organização informal formada pelos trabalhadores, que tem os seguintes aspectos (CHIAVENATO, 2014a, p. 107):

- Estabelecimento de padrão de produção, que os trabalhadores julgavam ser normal e que todos deveriam seguir;
- Prática pelo grupo de punição social para os trabalhadores que excediam o padrão normal de produção, que eram considerados sabotadores;
- Manifestação de descontentamento do sistema de pagamento por produção;
- Garantia da manutenção das regras do grupo e conduta esperada, conduzida por um membro do grupo como líder informal;
- Manifestações a favor e contrárias às atitudes dos superiores em relação aos operários.



Assimile

Os resultados do experimento revelaram que, na organização informal, os trabalhadores se organizavam em grupos e definiam o quanto deviam produzir, de forma que os trabalhadores que desobedeciam essa regra eram punidos moralmente pelo grupo, pois consideravam que produzir mais do que o grupo determinou como normal era uma atitude de traição. O grupo também tinha um líder informal que conduzia a dinâmica do relacionamento dentro do grupo e por vezes em relação à empresa. Você também pode notar que aqueles grupos de alguma forma protegiam seus membros em relação à empresa, pois ela representava a organização formal.

Vamos agora ver mais de perto sobre as conclusões da Experiência de Hawthorne?

Como delineadora da teoria das relações humanas, as conclusões da experiência de Hawthorne podem ser assim reunidas (CHIAVENTAO, 2014a, p. 108-110):

- O nível de produção é resultante da integração social, cujas normas sociais e expectativas grupais determinam o nível de competência e eficiência dos membros. Quanto maior a integração social do grupo, maior tende a ser a disposição de seus membros para produzir. Então, não é a capacidade física ou fisiológica do empregado que define este nível, como defendia a administração científica;
- O comportamento individual de cada empregado é apoiado no grupo, de forma que os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente, mas sim como membros

do grupo. Sendo assim, o indivíduo evita mudar essas regras para não ser afastado do grupo;

- As recompensas e sanções sociais acontecem dentro do sistema de interação do grupo, de forma que os membros que se desviam do que as normas grupais determinavam, como, por exemplo, produzir acima ou abaixo do que o nível de produção estipulado pelo grupo, sofrem punições sociais ou morais do grupo para se ajustarem aos padrões do grupo, pois este considera que eles estão desrespeitando ou desconsiderando os demais colegas do grupo. Dessa forma, mesmo os operários com condições físicas ou fisiológicas superiores prefeririam diminuir seu desempenho e, conseqüentemente, seu salário para não arriscarem suas relações amistosas com os colegas. Essas normas e regras são definidas pelo grupo conforme suas crenças e expectativas em relação à administração da empresa, influenciando as atitudes dentro de padrões que o grupo considera aceitáveis;

- Os grupos informais são parte integrante da organização e nem sempre estão alinhados com a estrutura organizacional formal da empresa. Constituem a organização humana da empresa, que muitas vezes contrapõe-se à organização formal. Os grupos formais definem suas próprias regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas, que vão sendo assimiladas por cada participante e integrando as atitudes e comportamentos de seus membros;

- As relações humanas dentro da organização acontecem por meio da interação dos indivíduos por meio da constante interação social com os grupos informais. Dessa forma, as relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas pelo contato entre as pessoas e grupos, sendo que cada pessoa é um indivíduo com sua personalidade, cujo comportamento é influenciado pelas atitudes e normas informais dos grupos de que participa. Esse é um aspecto que despertou o interesse do estudo administrativo para que as empresas possam melhorar seus resultados pela construção de uma atmosfera favorável;

- A importância do conteúdo do cargo é outra descoberta que fez mudar a forma de trabalho, pois foi identificado que os operários trocavam de posição para variar e evitar a monotonia, mesmo contrariando a política de divisão do trabalho definida pelas empresas. Então, concluíram que o conteúdo e a natureza do trabalho influenciam na moral dos operários;

- A ênfase nos aspectos emocionais foi identificada durante o experimento. Os pesquisadores tentaram isolar esse fenômeno porque o consideravam danoso aos objetivos da pesquisa. Depois compreenderam que é parte dos resultados e que é intrínseca às relações humanas.

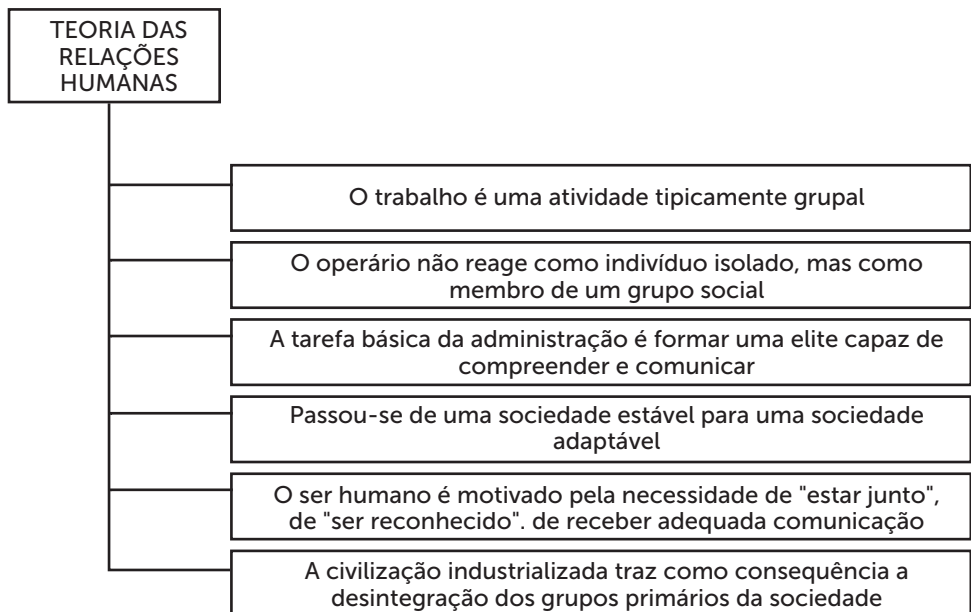


Refleta

As relações humanas dentro da organização acontecem por meio da interação dos indivíduos por meio da constante interação social com os grupos informais. Dessa forma, as relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas pelo contato entre as pessoas e grupos, sendo que cada pessoa é um indivíduo com sua personalidade, cujo comportamento é influenciado pelas atitudes e normas informais dos grupos de que participa. Esse é um aspecto que despertou o interesse do estudo administrativo para que as empresas possam melhorar seus resultados pela construção de uma atmosfera favorável.

Veja na Figura 2.5 os principais aspectos que fez as teorias da administração redirecionarem seus estudos a partir da teoria das relações humanas e das conclusões da equipe de pesquisadores coordenada por Elton Mayo na Experiência de Hawthorne:

Figura 2.5 – Aspectos defendidos e seguidos por Mayo após a experiência de Hawthorne



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014a, p. 110-112).

“A amizade e o agrupamento social dos trabalhadores devem ser considerados aspectos relevantes para a administração. A Teoria das Relações Humanas contrapõe o comportamento social do empregado ao comportamento do tipo máquina proposto pela Teoria Clássica, baseada na concepção atomística do homem.” Então, veja que “os precursores da Administração Científica se baseavam no conceito de *homo economicus* – pelo qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais [...] Para a Teoria das Relações Humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para ela, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem” (CHIAVENATO, 2014a, p. 108-109), por isso adota a concepção de homem social.



Refleta

Teoria clássica: concepção de *homo economicus* – homem motivado e incentivado por estímulos salariais.

Teoria das relações humanas: homem social – pessoas motivadas pela necessidade de reconhecimento, aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem.

Agora que já viajamos pelas duas teorias da administração iniciais, já conseguimos confrontar as premissas entre elas. Veja, no quadro a seguir, uma comparação entre a teoria clássica de Taylor e Fayol e a teoria das relações humanas de Mayo:

Quadro 2.1 – Comparação entre teoria clássica e teoria das relações humanas

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
Trata a organização como máquina	Trata a organização como grupos de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Divisão acentuada do trabalho	Ênfase nas relações entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014a, p. 110-112).

Você pode notar no Quadro 2.1 como é evidente o quanto a teoria das relações humanas criou uma nova plataforma de elementos para se estudar nas empresas, tanto que até os dias atuais o campo de estudo comportamento organizacional continua investigando esses aspectos.

Bom, agora vamos fazer com que esta nossa parada seja proveitosa. Estude com atenção o conteúdo apresentado na webaula e neste livro didático e desenvolva todas as atividades propostas, pois elas foram criadas para que você fixe, amplie e aprofunde sua aprendizagem.

Bons estudos e até a próxima!



Refleta

Embora as conclusões da experiência de Hawthorne definitivamente colocaram em xeque as teorias clássicas de Taylor e Fayol, seus pesquisadores associaram que todos os problemas organizacionais eram decorrentes daquelas propostas, mas, ao final, eles próprios fragilizaram os objetivos do experimento ao convergirem o estudo para um único elemento organizacional: o trabalhador.



Pesquise mais

Leia o artigo “Estudos Hawthorne”. Disponível em:

<<http://www5.fgv.br/ctae/publicacoes/Ning/Publicacoes/00-Artigos/JogoDeEmpresas/Karoshi/glossario/ESTUDOS.html>>. Acesso em: 24 nov. 2015. Ele resume o desenvolvimento e as conclusões da experiência de Hawthorne.



Exemplificando

Desempregado há vários meses, Bernadete conseguiu um trabalho de vendedora em uma loja de roupas, por indicação de seu pai, que é amigo do gerente da loja. Sua experiência profissional é administrativa, mas, como onde mora há poucas oportunidades de trabalho, aceitou o desafio mesmo sendo introvertida, por causa do salário fixo mais comissão, com base no desempenho da equipe.

A supervisora Júlia ficou incomodada com o perfil da Bernadete, afinal seu ganho variável depende do bom desempenho de toda a equipe. Como

líder, Júlia tentou estimular Bernadete a desenvolver as competências para atuar em vendas, o que não trouxe resultado. Sendo cobrada pela equipe, Júlia passou a encaminhar mais clientes para as demais vendedoras, para garantir as metas comerciais do mês. Isso causou ainda mais agitação na equipe, pois Júlia seria beneficiada pelo esforço das demais e ela não estava produzindo o suficiente, e boicotaram o trabalho da Bernadete, levando Júlia a recomendar ao gerente que a desligasse e que contratasse alguém com o perfil mais adequado, ao que Bernadete sentiu alívio, pois ela não aguentava mais ficar de lado.

Nesse problema, é possível observar algumas questões estudadas pela teoria das relações humanas: (i) as pessoas não são motivadas somente por dinheiro, embora seja determinante em algumas situações em razão de questões pessoais e até de contexto econômico; (ii) mesmo que o salário pareça ser um elemento motivacional, a convivência social no trabalho influencia fortemente no comportamento dos trabalhadores; (iii) o relacionamento social no grupo de trabalho influencia positiva e negativamente as pessoas.



Faça você mesmo

Você já ouviu falar que um excelente vendedor pode ser um péssimo gerente de vendas? Veja nesta problematização uma breve representação desse dito.

Paulo ocupa há dois anos o pódio dos primeiros colocados em vendas da Benjamim Produtos Elétricos. Ele sabe muito bem como abordar os clientes e têm um portfólio muito bem organizado e sabe satisfazer às necessidades dos clientes como ninguém, o que chamou a atenção do diretor comercial, o Sr. Daniel, que convidou Paulo para substituir o gerente regional de vendas, que está se aposentando. Paulo ficou feliz, pois se sentiu valorizado e aceitou o desafio. No início, tudo parecia ir bem, porque Paulo exerceu muito bem sua liderança, a ponto de os demais vendedores conseguirem ter a mesma postura que ele tinha junto aos clientes. Entretanto, Paulo não foi capaz de lidar com as demais questões gerenciais e em alguns meses estava muito perdido com aqueles vários relatórios e planejamentos, até que pediu desligamento ao saber que sua equipe teve uma queda de 5% nas vendas do mês, afinal, além dessa dificuldade com a questão gerencial, ele fazia falta na equipe como vendedor.

Com base no que você aprendeu sobre a teoria das relações humanas e as conclusões da Experiência de Hawthorne, o que você acredita que

o Sr. Daniel poderia ter feito para evitar que o Paulo se desmotivasse a ponto de pedir desligamento? Como as competências para vendas do Paulo poderiam ter contagiado a equipe de vendas?



Vocabulário

- *Harvard School of Business Administration*: importante instituição de ensino superior Americana, voltada para Negócios e Administração, localizada em Boston.
- *Hawthorne*: bairro na cidade de Chicago, Estados Unidos da América.
- *Homo economicus*: do latim, é inserido na Administração Científica como homem econômico, aquele que é motivado invariavelmente por incentivos financeiros (salários).
- *Homem social*: concepção adotada pela teoria das relações humanas, que insere o trabalhador como indivíduo que é motivado pelas relações sociais do grupo em que interage, dentro da organização informal existente dentro das empresas.
- *Turnover*: rotatividade de funcionários; relação entre admissões e demissões de trabalhadores; é um indicador geralmente mensurado no período de um ano.

Sem medo de errar

Estudante, veja alguns pontos para você solucionar o problema proposto nesta seção.

Sua pesquisa para o diagnóstico na FBM iniciou com uma entrevista junto ao supervisor de produção, porque é a pessoa que está mais próxima dos operários e que também pode lhe oferecer algumas respostas sobre a gestão da Sra. Rosa Maria.

Estudante, é necessário que você se remeta ao cenário descrito na SR e nas situações-problema da Seção 2.1 para manter o direcionamento do seu diagnóstico aqui.

Também observe a seguir alguns aspectos que poderão ajudar na identificação do problema central e na proposta de solução em seu diagnóstico desta seção. Veja:

Primeiro, a figura do supervisor estava presente anteriormente; a diferença é

que aqui você deve observá-lo como agente social, influenciável e influenciador do comportamento dos operários.

Segundo, os trabalhadores continuam a não ter compromisso com o aumento da produtividade, a não ser que entendam como necessário para obter algum benefício social para o grupo.

Por último, as pessoas passam por experiências dentro e fora das empresas e tudo o que vivenciam tem algum impacto em seus comportamentos.

Sendo assim, ao pensar na solução, preste atenção no tema que trata da interação dos grupos sociais nas empresas. Dessa forma, é provável que, para solucionar a situação-problema, não seja suficiente oferecer salários por produtividade se não forem identificados os aspectos ocultos que orientam as pessoas dentro de uma empresa.

Veja que era de fato necessário investigar os trabalhadores como elemento organizacional, que interage socialmente e que influencia e é influenciado dentro dos grupos sociais que pertence.

Fica a dica!



Atenção!

Estudante, para você solucionar o problema proposto nesta seção, estude com atenção aos seguintes temas:

- Experiência de Hawthorne;
- Grupos informais;
- Interação grupal nas organizações;
- Organização informal.

Durante seus estudos do conteúdo da seção, observe com atenção a respeito dos objetivos iniciais da experiência de Hawthorne em comparação aos seus resultados finais.

Também note as questões de comportamento humano dos operários participantes do experimento, o que demonstraram e compare com a descrição do cenário apresentado na situação-problema desta seção.



Lembre-se

A experiência de Hawthorne concluiu que os trabalhadores se comportam conforme as regras e padrões estabelecidos pelos grupos que interagem dentro da organização, inclusive os níveis de produção, de forma que os membros que desviam dessas determinações são punidos moral ou socialmente para que se ajustem às regras do grupo.

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
Liderança carismática a favor da organização	
1. Competência geral	Conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração.
2. Objetivos de aprendizagem	Apresentar as conclusões da teoria das relações humanas sobre organização informal e organização formal.
3. Conteúdos relacionados	<ul style="list-style-type: none"> – Experiência de Hawthorne – Grupos informais – Organização informal
4. Descrição da SP	<p>Na empresa de transporte coletivo Vai Longe Ltda., Rômulo é um motorista da linha que vai do centro à rodoviária já há muitos anos. Ele costuma ser bastante gentil com os passageiros, saudando-os quando entram no ônibus e ajudando sempre que é necessário. Rômulo costuma respeitar as leis de trânsito, tanto que nunca sofreu uma multa.</p> <p>Infelizmente, nem todos os motoristas da empresa têm a mesma conduta do Rômulo, pois cerca de 30% já provocaram acidentes com feridos e 50% já sofreram multa de trânsito. Preocupada com a situação, Sandra, gerente de RH, resolveu pesquisar o quanto Rômulo influencia os colegas de trabalho e descobriu que é muito bem quisto e respeitado, o que foi determinante para desenvolver um programa de treinamento para toda a equipe de motoristas com o apoio de Rômulo. Sua cooperação era para Rômulo estimular que os colegas participassem do treinamento e também levantar alguns casos que vivenciou para reforçar o quanto é importante respeitar as leis de trânsito em razão da segurança dele, dos passageiros e da sociedade.</p>

	<p>Para sua surpresa, Rômulo elaborou um ótimo material, que ela mandou editar em uma apresentação dinâmica e ilustrada, afinal Rômulo gostava também de participar e se sentiu muito valorizado pelo convite. Mas ele não se limitou a abordar somente questões de legislação e segurança. Rômulo também preparou um conteúdo específico sobre gentileza. Ah, Rômulo também solicitou que o treinamento fosse realizado em um ambiente confortável e climatizado, e também que fosse oferecido um bom almoço para o pessoal e ainda paradas para <i>coffee break</i>, ao que foi prontamente atendido.</p> <p>Por fim, cerca de trinta dias após o treinamento, os gráficos demonstravam os efeitos da iniciativa de Sandra e do apoio do Rômulo: houve uma redução de 20% tanto nos acidentes com feridos como na emissão de multas de trânsito.</p> <p>Estudante, para resolver esta SP, você deve analisar a situação descrita e identificar os elementos apresentados pela teoria das relações humanas que interferem no comportamento dos trabalhadores.</p>
5. Resolução da SP	<p>Para resolver esse problema, primeiro você deve ter estudado o conteúdo da seção sobre a experiência de Hawthorne e suas conclusões. Assim, você conseguirá identificar os elementos que compõem o problema. Destaque os aspectos que você considera parte do problema e elabore a solução. Bom estudo!</p>



Lembre-se

Durante a realização da Experiência de Hawthorne, os pesquisadores identificaram vários elementos até então desconhecidos das Teorias da Administração e que formaram a base de estudo da Teoria das Relações Humanas. Dentre eles, estão as variáveis psicológicas que influenciam o comportamento dos trabalhadores, a interação da organização informal, a liderança, a motivação e a dinâmica de grupo.



Faça você mesmo

Você participa e continuará participando de vários grupos sociais durante sua vida, assim como todas as pessoas. Veja alguns exemplos desses grupos: quando você vai à igreja, ao clube, em uma reunião de família, um grupo de colegas de trabalho, um grupo de colegas de faculdade e outros.

Então, agora, pare um pouco e analise que em cada um desses grupos você segue alguém que lidera os demais membros. Talvez até você seja um desses líderes, certo?

Escolha um dos grupos que você considera a liderança mais forte e que você segue com naturalidade e descreva como é a dinâmica de interação desse grupo e quais as características pessoais desse líder.

Faça valer a pena!

1. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

A teoria das relações humanas surgiu em um cenário favorável para o desenvolvimento de seus estudos.

PORQUE

As decorrências da teoria clássica demandaram novos estudos para compreender o que acontecia em relação ao trabalhador.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- b) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- c) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- d) As duas afirmações são falsas.
- e) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

2. Analise as afirmativas que tratam das primeiras pesquisas precursoras da teoria das relações humanas, e identifique quais são verdadeiras (V) ou falsas (F):

() George Elton Mayo é considerado o precursor de estudos voltados para os trabalhadores.

() Desde o início do século XIX, vários estudos administrativos se interessavam em investigar os trabalhadores.

() Uma das pesquisas realizadas por Mayo experimentou definir intervalos de descanso e horário de produção e a contratação de uma cozinheira.

() Elton Mayo realizou uma importante experiência na empresa americana Western Electric Company, com o objetivo inicial de testar a correlação da iluminação com o desempenho produtivo dos operários.

Escolha a opção correta:

- a) V – V – V – F.
- b) V – V – F – V.
- c) F – V – V – F.
- d) F – F – V – V.
- e) F – V – F – F.

3. Quanto aos objetivos iniciais da experiência de Hawthorne, escolha a opção correta:

- a) Conhecer os efeitos psicológicos dos operários.
- b) Testar os estímulos sociais sobre os supervisores.
- c) Identificar se o dono da empresa decidia sob efeito de emoção.
- d) Testar a correlação da iluminação com o desempenho produtivo dos operários.
- e) Testar e comparar o comportamento dos supervisores e do dono da fábrica.

Seção 2.3

Abordagem Comportamental

Diálogo aberto

Olá, estudante! Para você avançar mais um pouco na solução da situação baseada na realidade profissional (SR) desta unidade de ensino, veja a seguir a situação-problema desta seção.

Nas seções anteriores desta unidade, você já aprendeu que os problemas ocasionados pelas teorias clássicas formaram o cenário ideal para o surgimento da teoria das relações humanas, que focou seus estudos no trabalhador e tem seu marco inicial na realização da experiência de Hawthorne. Os pesquisadores desse experimento identificaram as variáveis psicológicas como elementos influenciadores do comportamento humano dentro das organizações. As conclusões da experiência de Hawthorne demonstraram a existência da organização informal e a interação dos grupos sociais, os quais definem normas de comportamento a serem seguidas pelos seus participantes. Muito bem, vamos ao problema proposto nesta seção!

Como você está desenvolvendo um diagnóstico a ser concluído no final desta unidade de ensino na forma de um relatório empresarial, a esta altura, na posição de gerente geral e preocupado (a) em contribuir com o desempenho da empresa, você já implementou várias iniciativas durante sua gestão na FBM. Enquanto desenvolve seu diagnóstico, você identificou que o comportamento dos trabalhadores é influenciado pela interação que eles fazem com os grupos informais dentro da empresa e também já propôs um organograma para que a Sra. Rosa Maria tenha uma estrutura de gestão para ajudá-la na busca dos resultados. Mas ainda falta engajar os trabalhadores de forma consistente em relação aos objetivos organizacionais. Veja uma descrição sobre algumas ocorrências que aconteceram recentemente.

Dentre os funcionários da produção, o Alex é o mais “reclamão”. Vive procurando a supervisão para tratar de assuntos que não são de sua responsabilidade, como, por exemplo, que a empresa está crescendo, mas não implementou nenhuma melhoria na produção e também não fez novas contratações para aumentar a equipe operacional. Você também já notou que, embora o Alex seja experiente, não dedica todo seu potencial. Ao contrário, incentiva os colegas a sabotarem a linha de produção para

fazerem as máquinas pararem e poderem descansar um pouco. Ele é muito respeitado pelos colegas de trabalho, que confiam nesse “jeitão” dele de ser, porque acreditam que seu perfil é ideal para representar o grupo na interação com a empresa, o que tem trazido algum benefício para o grupo, como o que aconteceu quando reclamou que o refeitório era muito quente; e o ambiente, insalubre, e a empresa fez uma pequena reforma (pintar as paredes e as mesas) e também instalou vários ventiladores no local.

Até o Márcio, supervisor da produção, tem receio de arrumar algum problema com o Alex. Eles já foram grandes companheiros, quando trabalharam na mesma linha, mas, desde que o Márcio foi promovido a supervisor, a relação entre eles ficou meio distante. É como se o Márcio tivesse passado para o lado de lá (da empresa) e não fosse mais digno de pertencer ao grupo dos trabalhadores da produção, ao que Márcio se resignou, não forçando a situação para evitar outros problemas. Muito bem! Agora é com você.

Para resolver esse problema, retome as etapas do diagnóstico e, após realizar mais essa pesquisa, proponha a solução! Estudante, note que esse problema está associada aos subsistemas de comunicação, motivação, liderança e grupo, que você verá nesta seção.

Para ajudar nessa atividade, busque responder à seguinte pergunta: como você, na posição de gerente, pode utilizar as competências de liderança do Alex para conseguir envolver os operários na busca dos resultados organizacionais?

Lembre-se de que a FBM tem mais de mil funcionários na área de produção e que certamente outros líderes estão influenciando os trabalhadores pela interação dos diversos grupos sociais existentes na fábrica. Então, sua solução deve considerar uma iniciativa ampla, que alcance essas lideranças.

Durante seus estudos nesta seção da abordagem comportamental, você verá a dinâmica da organização informal na empresa e seus subsistemas de comunicação, motivação, liderança e grupo. Esses temas surgiram como resposta às conclusões consideradas ingênuas da teoria das relações humanas, pois os resultados do experimento abriram caminho para a ampliação e o aprofundamento dos aspectos humanos na organização. Isso facilitará que você desenvolva a competência para conhecer os fundamentos e a evolução das teorias da administração até os dias atuais, para a prática profissional na gestão organizacional.

Então, vamos agora partir em mais um trecho de nossa viagem. Bons estudos e até logo mais!

Não pode faltar

Olá, estudante! Vamos agora retomar nossa viagem pelas teorias da administração. Primeiramente, vamos fazer um resgate para você se inserir no tema desta seção. Você aprendeu nas seções anteriores que a teoria das relações humanas identificou que os aspectos psicológicos e a dinâmica dos grupos sociais influenciam no comportamento dos trabalhadores, dentro da organização informal, que age paralelamente à organização formal. Agora, vamos evoluir um pouco mais e fazer uma viagem pelo tema abordagem comportamental, pela qual você poderá aprimorar sua compreensão sobre essa dinâmica da organização informal na empresa e seus subsistemas de comunicação, motivação, liderança e grupo. Esse conteúdo representa mais uma resposta dos estudiosos das teorias da administração aos problemas enfrentados pelas empresas naquele período em que surgiram e, mais uma vez, abre caminho para novas descobertas. Vamos lá então?

As conclusões da experiência de Hawthorne trouxeram alguns questionamentos que precisavam de respostas. Você se lembra de que, durante o experimento, os pesquisadores tentaram em vão, por mais de uma vez, isolar os aspectos psicológicos que vieram à tona durante a pesquisa. Com a maturação dos novos conhecimentos criados naquela oportunidade, os estudiosos da abordagem comportamental perceberam que esses aspectos na verdade não eram danosos; ao contrário, as teorias da administração precisavam aprender como utilizá-los a favor dos objetivos organizacionais.

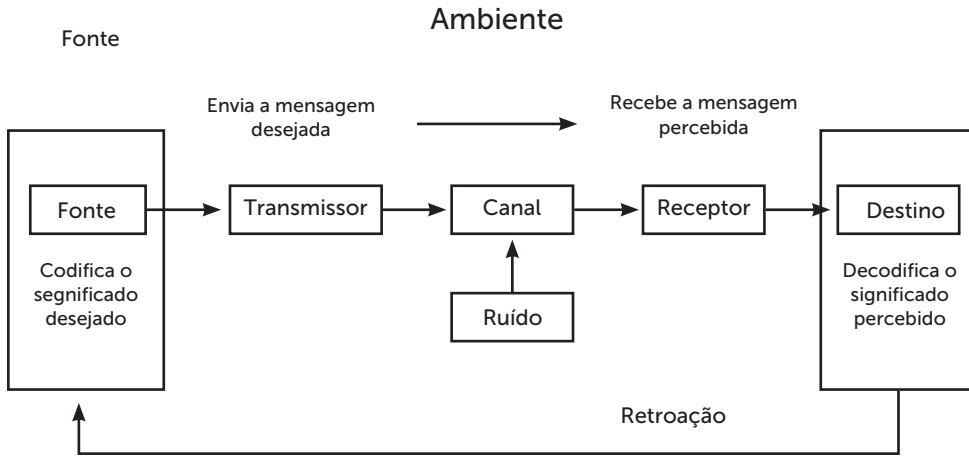


Pesquise mais

Para aprofundar sua aprendizagem sobre as descobertas da teoria das relações humanas, leia o artigo "Tudo sobre as Teorias X e Y", de Douglas McGregor. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-as-teorias-x-e-y-de-douglas-mcgregor/>>. Acesso em: 09 dez. 2015. O texto apresenta a teoria X e Y de Douglas McGregor, descrevendo a visão antagônica sobre os trabalhadores.

Passando agora para uma nova etapa de nossa viagem, vamos fazer uma parada na estação da comunicação. A comunicação é um processo fundamental para a manutenção das relações humanas. Ela representa a troca de informações entre as pessoas. Necessita de um código para formular a mensagem, um canal para o envio da mensagem, a recepção da mensagem que é decodificada e interpretada e um *feedback* como resposta de retorno sobre a forma que a mensagem foi compreendida, conforme Figura 2.6:

Figura 2.6 – O processo de comunicação



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014b, p. 405).

Veja que no processo de comunicação ainda pode acontecer o ruído, como elemento capaz de provocar distorções na percepção do significado da mensagem. O ruído pode ocorrer por diversas razões, como, por exemplo: dificuldade na decodificação (linguagem, sinal ou idioma desconhecidos ou incompreensíveis), escolha errada do canal ou interferências externas (barulho, distração, interrupção).



Assimile

A comunicação é um processo fundamental para a manutenção das relações humanas. Ela representa a troca de informações entre as pessoas. Necessita de um código para formular a mensagem, um canal para o envio da mensagem, a recepção da mensagem que é decodificada e interpretada e um *feedback* como resposta de retorno sobre a forma que a mensagem foi compreendida. No processo de comunicação ainda pode acontecer o ruído, como elemento capaz de provocar distorções na percepção do significado da mensagem.

Dessa forma, para a boa percepção do significado do que se pretende transmitir, é importante que a linguagem e o canal sejam adequados aos receptores, ainda que os ruídos sejam evitados. Assim, as relações humanas na organização informal serão mais nítidas e pontuais.

Agora, vamos passar para outro aspecto psicológico de extrema importância para as relações humanas: a motivação. Sua relevância faz com que os estudos

sobre motivação continuem a ser estudados, pois sua origem está na satisfação das necessidades, as quais acompanham a própria evolução humana, então é um processo contínuo. Satisfação está diretamente ligada à motivação. Vamos ver mais de perto?

A motivação pode ser compreendida como as causas ou motivos que produzem determinado comportamento nas pessoas e tem três propriedades: (i) direção para onde a motivação leva o indivíduo (objetivo); (II) intensidade; e (III) duração (MAXIMIANO, 2010a, p. 250). O tema é complexo, justamente porque depende de cada pessoa. A abordagem comportamental extraiu alguns aspectos que você vê a seguir.

Abraham Maslow é conhecido como o autor da mais renomada teoria da motivação, cujo estudo é voltado para as necessidades humanas (Figura 2.7), de forma que, satisfeita uma necessidade, o indivíduo desenvolve motivação para buscar satisfazer as necessidades do grau imediatamente superior. Por exemplo: quando as necessidades básicas são satisfeitas, a pessoa se motiva a buscar meios para satisfazer as necessidades de segurança, e assim por diante.

Figura 2.7 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Adaptado de Maximiano (2010a, p. 263).

Maslow ainda defende que, quanto mais alto o nível das necessidades, mais saudável é a pessoa, e que o comportamento irresponsável de uma pessoa é sintoma de privação das necessidades sociais e de estima. Outra teoria da motivação bastante conhecida é a teoria dos dois fatores desenvolvida por Herzberg, em que ele categoriza os fatores que influenciam no desempenho em:

- Fatores higiênicos, relacionados ao ambiente do trabalho, de forma que, se

satisfeitos, não motivam, pois são percebidos como obrigação da empresa. De modo geral, os trabalhadores estão insatisfeitos com os fatores higiênicos. Podem ser representados por: salário, supervisão, políticas de administração de pessoal, condições físicas e de segurança do trabalho;

- Fatores motivacionais, relacionados ao conteúdo do trabalho, de forma que, se satisfeitos, as pessoas podem se sentir motivadas. Podem ser: natureza do trabalho alinhada às competências da pessoa, percepção de realização e orgulho pelo trabalho, responsabilidade envolvida no trabalho, possibilidade de crescimento pessoal e profissional, prestígio e reconhecimento pelo trabalho realizado.



Assimile

Abraham Maslow é conhecido como o autor da mais renomada teoria da motivação, cujo estudo é voltado para as necessidades humanas (Figura 2.7), de forma que, satisfeita uma necessidade, o indivíduo desenvolve motivação para buscar satisfazer às necessidades do grau imediatamente superior.

Sobre motivação, geralmente a empresa é capaz de satisfazer as expectativas estruturais e formais dos trabalhadores e os gerentes são os que devem realizar programas e ações capazes de satisfazer as expectativas mais íntimas (psicológicas) dos trabalhadores. Falando em gerentes, vamos agora ver algumas questões relacionadas ao tema de liderança?

Na abordagem comportamental, surgiu um campo do conhecimento denominado estilos de liderança, que identificou a presença de cinco tipos de liderança, conforme Quadro 2.2.

Quadro 2.2 – Estilos de liderança

TIRANIA	AUTOCRACIA	DEMOCRACIA	LIBERALISMO	DEMAGOGIA
Abuso de autoridade e excesso de poder	Centralização de poder de decisão do chefe	Divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo	Delegação do poder de decisão ao grupo	Busca da popularidade com os liberados

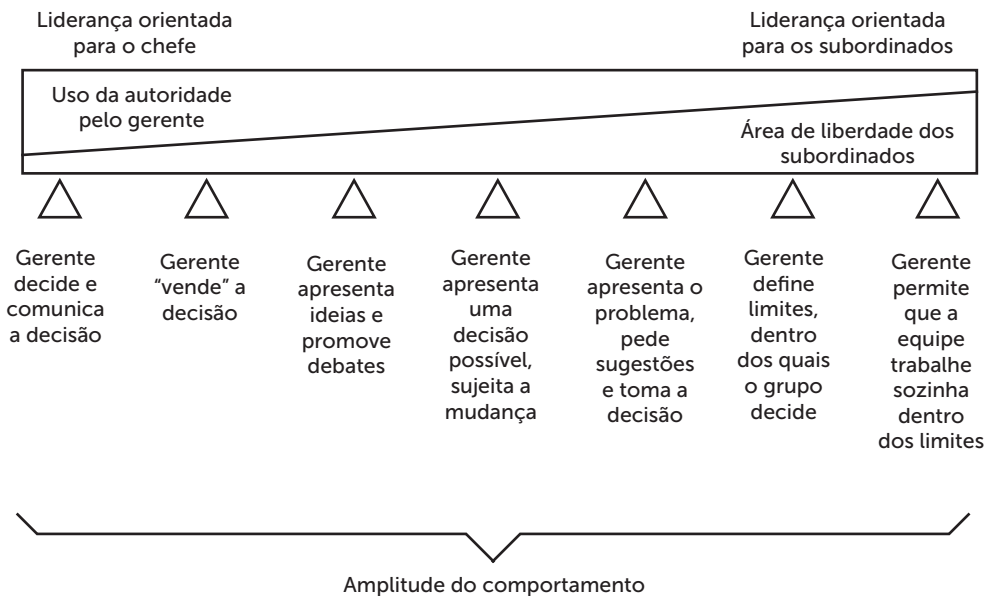
Fonte: Adaptado de Maximiano (2010a, p. 286).

Os estudos administrativos se concentraram em compreender os três estilos centrais – autocracia, democracia e liberalismo –, e as duas posições extremas – tirania e demagogia – não são convenientes ao ambiente empresarial. Na liderança autocrática, o poder de decisão é centralizado no chefe, ideal para situações tensas e prioritárias, quando é necessário garantir resultados rápidos. Já a liderança liberal, em

que o poder de decisão é delegado para o grupo, pode ser praticada em atividades em que os trabalhadores têm alto grau de formação e especialidade. O estilo de liderança democrática é a mais comum, pois equilibra o poder de decisão entre a chefia e o grupo, possibilitando a participação ativa dos trabalhadores em ações acompanhadas pelo líder.

Maximiano (2010b, p. 287) ainda apresenta outra discussão sobre estilos de liderança, segundo a qual os estudiosos Tannenbaum e Schmidt desenvolveram uma métrica comparando os dois extremos de liderança, de um lado um estilo com alto grau de autoridade (centrada no chefe) e, do outro lado, um estilo que possibilita liberdade aos liderados (centrado nas pessoas). Veja a representação dessa ideia na Figura 2.8.

Figura 2.8 – Modelos de liderança de Tannenbaum e Schmidt



Fonte: Adaptado de Maximiano (2010b, p. 287).



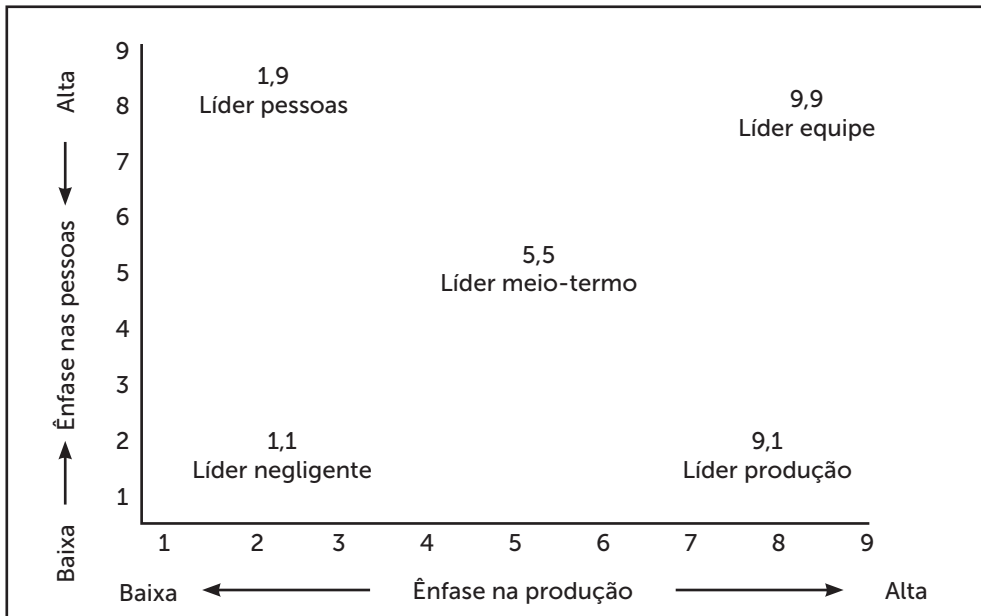
Assimile

Quanto mais tenso estiver o ambiente no sentido de conseguir levar o grupo à realização das metas, mais o líder tende a se posicionar no modelo autoritário. No outro extremo, quanto mais estável for o ambiente, os líderes tendem a se posicionarem no modelo mais liberal, o que também acontece em atividades que envolvem criação, pois a criatividade deve ser espontânea e não deve ser imposta pelo modelo autoritário.

Você pôde observar pela Figura 2.8 que a liderança desliza por uma régua, podendo ir de um extremo a outro. Atente para o fato de que os líderes de fato transitam por esses extremos, conforme a situação. Quanto mais tenso estiver o ambiente no sentido de conseguir levar o grupo à realização das metas, mais o líder tende a se posicionar no modelo autoritário. No outro extremo, quanto mais estável for o ambiente, os líderes tendem a se posicionarem no modelo mais liberal, o que também acontece em atividades que envolvem criação, pois a criatividade deve ser espontânea e não deve ser imposta pelo modelo autoritário.

Dentre muitas possibilidades de discussões sobre liderança, apresentamos mais uma abordagem, conhecida como grade gerencial de Blake e Mouton. Esse modelo propõe uma matriz com cinco posições gerenciais, conforme os aspectos de liderança. Veja na Figura 2.9.

Figura 2.9 – Grade gerencial de Blake e Mouton: combinando dois estilos de liderança



Fonte: Adaptado de Maximiano (2010b, p. 291).

Note que o gráfico destaca cinco quadrantes, de forma que cada um representa a combinação de estilos de liderança autoritária (ênfase na produção) e liberal (ênfase nas pessoas). O líder 1,1 é indesejado nas empresas, pois não é capaz de focar nem nos resultados nem nas pessoas. Os demais quatro pontos podem estar presentes nas posturas das lideranças nas empresas, conforme o contexto favorável a um ou outro modo e também pela tensão das atividades, conforme indicado há pouco.



Pesquise mais

Amplie sua aprendizagem sobre liderança lendo os artigos indicados.

– “Liderança situacional e a teoria de Hersey e Blanchard”, de Nathaly Bispo. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/o-lider-situacional>>. Acesso em: 8 dez. 2015. Esse texto apresenta as características da liderança situacional. – “O Que é o Grid®?”, de Doug McQueen. Disponível em: <<http://www.oficinadegerencia.com/2009/05/o-que-e-o-grid-um-usuario-importante.html>>. Acesso em: 8 dez. 2015. Esse artigo detalha a grade gerencial.



Refleta

Pense: em qual estilo de liderança você se encaixa? Você geralmente obtém os resultados que almeja quando conduz um grupo de pessoas? Lembre-se: os estudiosos da abordagem comportamental afirmam que é possível desenvolver as habilidades de liderança. Então, reflita e identifique se você tem necessidade de aprimorar seu perfil de líder para assumir posições gerenciais. Estudante, a liderança pode ser aprendida por meio de cursos que ensinam diversas técnicas. Pesquise e aprimore suas competências para a liderança.



Refleta

Na Unidade 1 de teorias da administração, você recebeu uma provocação para desenvolver as competências que esta unidade curricular possibilita, podendo preparar-se para futuras oportunidades de assumir atividades de gerência na área em que está estudando. Agora, você já tem uma aprendizagem que deve ter causado transformações em suas capacidades. Aproveite o conteúdo sobre liderança desta seção para identificar como você pode aprimorar as habilidades necessárias para se tornar um líder ideal.

Para fechar a abordagem comportamental desta seção, a seguir, você terá a oportunidade para aprender um pouco mais sobre o tema formação e dinâmica dos grupos de pessoas.

A dinâmica de grupo representa a “soma de interesses dos componentes do grupo e que pode ser ativada por meio de estímulos e motivações”, para se conseguir mais harmonia e melhoria no relacionamento humano. Conhecendo um pouco mais sobre dinâmica de grupo: “as relações interpessoais entre os membros de um grupo recebem o nome de relações intrínsecas. As relações extrínsecas são relações que o grupo ou os membros mantêm com os outros grupos ou pessoas”. Ao estudar com mais detalhe sobre a dinâmica de grupo, a teoria das relações humanas concluiu que, “como ser social, o homem tem necessidade de estabelecer relações com outras pessoas. [...] a produção tende a aumentar quando há contatos sociais entre as pessoas que executam determinada operação. As pessoas desejam mais do que ter apenas amigos, elas desejam fazer parte, isto é, participar de um papel dentro da organização ou de um grupo. O convívio social e as experiências compartilhadas com os colegas de trabalho situam-se entre as fontes mais poderosas de satisfação no trabalho. Os grupos formam todas as facetas da vida organizacional”. Por isso conhecer sobre dinâmica grupal também ajuda fortemente os gestores a obter sucesso nas ações gerenciais (CHIAVENATO, 2014a, p. 135).

Bem, estamos chegando ao final de mais um trecho de nossa viagem pelas teorias da administração e aqui, na abordagem comportamental, você aprendeu sobre muitos temas importantes para a atuação dos gestores dentro das empresas.

Bom estudo e até a próxima!



Exemplificando

Há dois anos, Jamile foi contratada para trabalhar como assistente comercial em uma concessionária de veículos e suas habilidades para auxiliar no fechamento das vendas logo se destacou e chamou a atenção do gerente. Bernadete, uma das vendedoras, não vinha obtendo bons resultados e foi desligada e substituída por Jamile, que aceitou o desafio pela possibilidade de ganhar mais e, principalmente, porque sempre sonhou ser uma vendedora bem-sucedida. Entretanto, os demais vendedores entenderam a situação como se a Jamile fosse o motivo do desligamento da Bernadete e afastaram a Jamile da interação do grupo do pessoal do comercial, o que fez com que ela ficasse chateada e chegou até a manifestar a vontade de ir embora. A situação só foi resolvida quando Bernadete comentou com os colegas que gostava muito da Jamile e torcia pelo seu sucesso e que já estava trabalhando em uma agência de publicidade, que era seu sonho desde menina. O caso apresentado demonstra a força da interação do grupo social no comportamento das pessoas.



Faça você mesmo

Jean é um líder nato. Ele tem forte influência sobre o comportamento dos trabalhadores da seção de solda de uma indústria metalúrgica. Quando a empresa anunciou que daria um aumento real de 5% além do dissídio, ele, certo de que defenderia a opinião dos demais membros de seu grupo, resolveu iniciar uma greve porque considerou que a proposta não recuperava os três anos sem aumento real de salário.

Entretanto, como a empresa também oferecia um excelente pacote de benefícios, os trabalhadores aceitavam o aumento, pois não queriam correr qualquer risco de perder o emprego. Então, pressionaram Jean para cessar a greve, o que não aceitava. Por fim, sua manifestação perdeu força com a baixa adesão, mesmo com suas iniciativas de impedir que os trabalhadores trabalhassem. Qual é a melhor ação que você, como gerente de produção dessa empresa, pode colocar em prática para resolver a questão?

Sem medo de errar

Para você resolver a situação-problema desta seção, entenda os detalhes que podem ajudar na sua proposta de solução.

Alex lidera um grupo de trabalhadores e costuma defender os interesses desse grupo e tem postura considerada inconveniente para o relacionamento da empresa com os trabalhadores. Até o supervisor evita confrontos com Alex.

Para você encontrar a solução em seu diagnóstico desse cenário, primeiro é necessário entender o problema para estabelecer um objetivo a alcançar.

Como em seu diagnóstico você está identificando vários aspectos a serem gerenciados, inclusive os psicológicos, é necessário ter clareza sobre esse objetivo, para não acertar em alvo diferente, pois as questões humanas são complexas.

Veja que não parece ideal que você indique o desligamento do Alex, mesmo porque ele tem um porte ótimo para o trabalho. Então, talvez o caminho esteja na direção de você conseguir fazer com que o Alex use todo seu potencial de liderança para harmonizar o ambiente na produção, tornando-o um aliado.

Aluno(a), o quanto você é capaz de persuadir? Pense nisso.

Como você pode fazer o Alex se aproximar de suas boas intenções como gerente?

Para achar a resposta, estude atentamente o que esta seção apresenta sobre a dinâmica da organização informal e seus subsistemas de comunicação, motivação, liderança e grupos.

Vá em frente e sucesso!



Atenção!

Para solucionar a situação-problema desta seção, você necessita desenvolver uma boa aprendizagem sobre: dinâmica da organização informal; comunicação; motivação; liderança e grupos.



Lembre-se

A dinâmica de grupo representa a “soma de interesses dos componentes do grupo e que pode ser ativada por meio de estímulos e motivações”, para se conseguir mais harmonia e melhoria no relacionamento humano. “As relações interpessoais entre os membros de um grupo recebem o nome de relações intrínsecas. As relações extrínsecas são relações que o grupo ou os membros mantêm com os outros grupos ou pessoas.”

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
Liderança ou autoridade?	
1. Competência geral	Conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração.
2. Objetivos de aprendizagem	Apresentar as principais conclusões da abordagem comportamental, como resultado da evolução das descobertas da teoria das relações humanas, levando a uma compreensão sobre a dinâmica da organização informal, composta por elementos como: comunicação, motivação, liderança e grupo.
3. Conteúdos relacionados	Para resolver o problema, você precisa ter clareza sobre o tema: comunicação nos grupos sociais.

<p>4. Descrição da SP</p>	<p>O Hotel Bem-estar está colocando em prática várias iniciativas sugeridas por uma empresa de consultoria, dentre as quais está a ampla instalação de computadores por todas as áreas do hotel, inclusive na área de convivência, pois em breve passará a enviar todos os comunicados por <i>e-mail</i>.</p> <p>O gerente operacional está preocupado, porque boa parte de seu pessoal não domina o uso de computadores. Mas, como era uma inovação no sistema de comunicação da empresa, começou por mandar criar contas de <i>e-mails</i> para todos e desenvolver um programa de treinamento para garantir que ninguém deixasse de tomar conhecimento dos comunicados institucionais.</p> <p>Tudo pronto e chegou a hora de convocar seu pessoal para o treinamento, foi quando enfrentou diversas situações de resistência, inclusive de pessoas que ocupam cargos de liderança na estrutura da empresa, pois acreditavam que várias pessoas não conseguiriam atingir a expectativa do programa.</p> <p>As condições de trabalho no hotel são muito boas. Os trabalhadores recebem salário acima do praticado pelo setor e ainda contam com benefícios como plano de saúde e bolsa de incentivo à formação continuada.</p> <p>Pensando em motivação humana nas organizações, qual a solução que você sugere ao gerente operacional para obter sucesso na iniciativa?</p>
<p>5. Resolução da SP</p>	<p>Do ponto de vista da comunicação, a situação-problema indica uma preocupação com a possibilidade da existência de ruídos, pois o veículo definido para o novo sistema de comunicação formal da empresa pode não ser ideal para várias pessoas.</p> <p>Por ser uma nova política institucional, a solução pode passar pelo apoio das lideranças dos grupos informais para influenciarem as pessoas a se envolverem e se dedicarem ao programa de treinamento, o que vai trazer benefícios pessoais também, já que hoje em dia as pessoas se comunicam por esses veículos em várias instâncias sociais.</p>



Lembre-se

Para resolver o problema proposto, lembre-se de que a comunicação é um processo fundamental para a manutenção das relações humanas. Ela representa a troca de informações entre as pessoas. Necessita de um código para formular a mensagem, um canal para o envio da mensagem, a recepção da mensagem que é decodificada e interpretada e um *feedback* como resposta de retorno sobre a forma que a mensagem foi compreendida.



Faça você mesmo

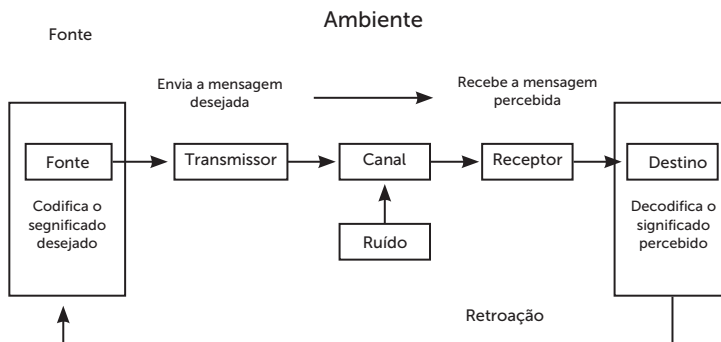
No processo de comunicação, ainda pode acontecer o ruído, como elemento capaz de provocar distorções na percepção do significado da mensagem. O ruído pode ocorrer por quais razões?

Faça valer a pena

1. A comunicação é um processo fundamental para a manutenção das relações humanas. Ela representa a troca de informações entre as pessoas. Necessita de um código para formular a mensagem, um canal para o envio da mensagem, a recepção da mensagem que é decodificada e interpretada e um feedback como resposta de retorno sobre a forma que a mensagem foi compreendida.

Agora analise a figura que traz uma representação do conteúdo do texto apresentado acima:

Figura 2.10 – O processo de comunicação



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014b, p. 405).

Escolha a opção que tem relação com o tema comunicação organizacional:

- A fonte é o local de interpretação da mensagem.
- O ruído pode causar erro no processo de comunicação.
- O receptor sempre está preparado para decodificar o significado percebido.

- d) O canal emite a mensagem que é percebida pela retroação.
- e) A mensagem é processada na emissão pela fonte.

2. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

A comunicação é um processo fundamental para a manutenção das relações humanas.

PORQUE

Ela representa a troca de informações entre as pessoas.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- b) As duas afirmações são falsas.
- c) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- d) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- e) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.

3. A motivação pode ser compreendida como as causas ou motivos que produzem determinado comportamento nas pessoas. Identifique quais são verdadeiras (V) ou falsas (F) em relação às três propriedades da motivação para Maximiano (2010b, p. 250):

- () Direção para onde a motivação leva o indivíduo.
- () O objetivo que indica como se comportar.
- () A intensidade percebida.
- () A duração possível.

Escolha a opção correta quanto às afirmativas verdadeiras (V) ou falsas (F):

- a) V – V – V – F.
- b) F – V – V – F.
- c) F – F – V – V.
- d) F – V – F – F.
- e) V – F – V – V.

Seção 2.4

Poder nas organizações

Diálogo aberto

Olá, estudante! Bem-vindo(a) à última seção da segunda unidade de ensino.

Nesta seção, você verá sobre o tema poder nas organizações, que envolve conceitos sobre poder formal e poder legitimado. A discussão é ampliada com a apresentação de outros dois temas que encerram esta segunda unidade de ensino abordagem humana: cultura organizacional e clima organizacional. O objetivo de aprendizagem desta seção é oferecer um último esforço para compreender como é a relação interna dos grupos, e desses com a organização, e de como o poder influencia no comportamento dos trabalhadores e, conseqüentemente, na eficiência produtiva.

Nas seções anteriores desta unidade, você viu que a teoria das relações humanas direcionou seus estudos no trabalhador, como resposta para o racionalismo das teorias clássicas, que focaram aqueles estudos no trabalho e na organização da empresa. Você viu também que a experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo, identificou a existência da organização informal, em que se formam os grupos sociais, e que a interação social influencia no comportamento dos trabalhadores. A evolução da teoria das relações humanas possibilitou a abordagem comportamental que investigou elementos humanos como comunicação, motivação, liderança e grupo, pois era necessário compreender esses fenômenos para serem facilitadores do desempenho organizacional.

Para você ampliar sua aprendizagem sobre a abordagem humana e finalizar a solução da situação baseada na realidade profissional (SR) proposta a você na introdução desta unidade, o seu convite ao estudo agora envolve a seguinte situação-problema:

Ao finalizar o diagnóstico que você realizou na FBM, você já notou que alguns problemas iniciais foram solucionados ou minimizados em razão das soluções que você propôs.

Agora, a Sra. Rosa Maria conta com uma linha gerencial para apoiá-la na condução dos negócios da empresa. Os gerentes contratados compartilhavam de suas preocupações e rapidamente implementaram iniciativas para estimular que todos na empresa se envolvessem com o desempenho, cada um ao seu modo de liderar. Foram criados programas de benefícios que ofereciam as principais solicitações dos próprios funcionários, os quais foram considerados viáveis pela Sra. Rosa Maria.

O ambiente realmente ganhou um dinamismo bastante positivo. Até mesmo Alex se tornara um importante líder de equipe, aliás, a equipe mais produtiva da FBM, graças às suas iniciativas.

Mas tem uma questão que ainda demanda sua atenção: dentre os gerentes contratados, o Rui tem se mostrado um tanto arrogante com os demais gerentes e com seus funcionários.

Ele assumiu a gerência financeira e considera que é a única atividade que realmente importa, pois ele já conseguiu que as reservas para investimentos da FBM crescessem 5% em alguns meses. Você soube que ele é bastante autoritário e conduz o trabalho em sua área com mão de ferro. Chega a ser agressivo com os funcionários e demonstra gostar muito do poder que tem e, como seus funcionários não questionam. Ele acredita que é assim mesmo: eles gostam de ter um líder forte, com poderes para mandar e desmandar. A situação é delicada.

Veja que você não tem poder formal sobre o Rui, pois estão na mesma linha gerencial e ele não é seu subordinado. Além do mais, ele tem demonstrado ser muito capaz tecnicamente e a Sra. Rosa Maria está acompanhando os resultados financeiros de perto. Comece a refletir sobre como você resolverá o problema.

Você pode encontrar o caminho da solução ao estudar sobre poder nas organizações e cultura organizacional. Ah, inclua mais uma orientação de como fazer o diagnóstico! Faz parte do processo de diagnóstico contratar um consultor-facilitador, pois, quando se trata de clima organizacional, é bastante conveniente obter a análise de alguém externo à empresa, porque essa pessoa é imune à influência da cultura organizacional.

Conforme você já sabe, o comportamento das pessoas dentro da organização é influenciado tanto pela organização informal como pelos pressupostos da cultura organizacional. Dessa forma, o diagnóstico de clima organizacional proporciona resultados mais eficazes quando é realizado por alguém externo à organização, já que não é membro da empresa. Se o diagnóstico for conduzido por alguma pessoa de dentro da empresa, corre-se o risco de os resultados estarem contaminados por essas influências e, portanto, levarem a ações corretivas equivocadas e incapazes de resolver os problemas de fato. Pense nisso!

Estudante, agora é hora de finalizar seu diagnóstico. Retome todas os problemas propostos nas seções anteriores e organize seu relatório empresarial para entregar à Sra. Rosa Maria. Lembre-se de incluir a pesquisa e a solução da situação-problema desta seção também, certo? Agora é com você! Bom estudo e até logo mais!

Não pode faltar

Olá, estudante! Preparado(a) para percorrer o último trecho da segunda parte de nossa viagem pelas teorias da administração? Vamos então?

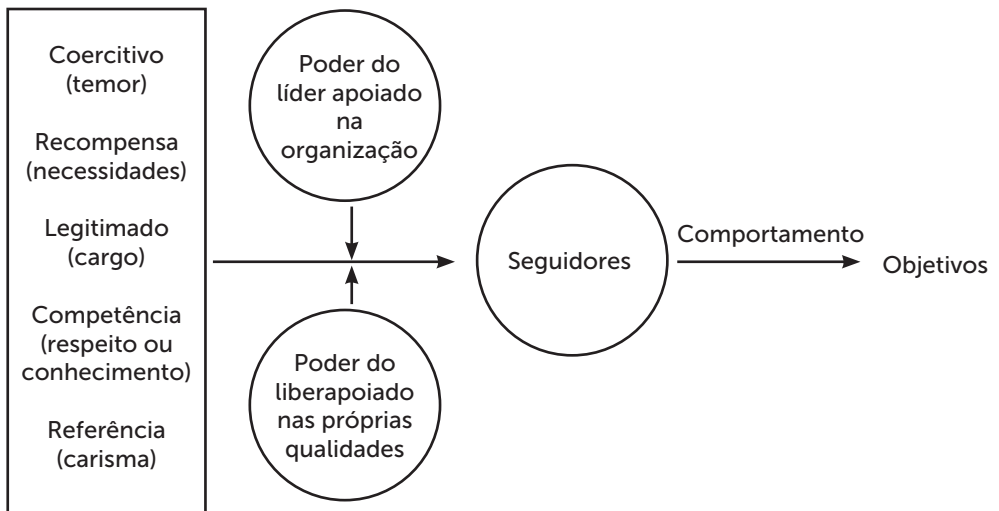
Daft (2014, p. 308-309) comenta que “o poder é uma força inatingível nas organizações. Ele não pode ser visto, mas o seu efeito pode ser sentido. O poder é

muitas vezes definido como a capacidade potencial de uma pessoa [...] para realizar pedidos ou fazer algo que não teriam feito” ou como “a capacidade de atingir as metas ou resultados que os detentores do poder desejam”. Já Chiavenato (2014b, p. 433) define o poder em uma organização: “é a capacidade de afetar e controlar as ações e decisões das outras pessoas, mesmo quando elas possam resistir”.

Embora muitas definições sobre poder levem à ideia de característica pessoal, os estudos sobre comportamento organizacional identificam cinco tipos de fonte de poder (DAFT, 2014, p. 309): (i) poder legítimo, que é o poder formal, concedido pela organização para a função; (ii) poder de recompensa, que é aquele referente à capacidade de conceder recompensas, como, por exemplo, promoção, interação com a rede de relacionamento; (iii) poder coercitivo, que é o poder detido por quem pode punir ou recomendar a punição de alguém; (iv) poder especializado, que se refere à habilidade ou capacidade de alguém de conhecer algo melhor que outros; e (v) poder de referência, que está ligado às características pessoais, como, por exemplo, um gerente admirado que atrai as pessoas para seu departamento.

Chiavenato (2014b, p. 434) faz o mesmo comentário, com algumas diferenças nos termos dados às fontes como base do poder organizacional e individual. Veja na Figura 2.11.

Figura 2.11 – As bases do poder: organizacional e individual



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014b, p. 434).

Pela representação da Figura 2.11, as cinco fontes de poder são exercidas quando a organização as fornece às pessoas e também podem acontecer em função das qualidades individuais do líder.

O poder nas organizações é resultado de características estruturais, de forma que a hierarquia formal determina os cargos em que seus ocupantes têm acesso privilegiado às informações e aos recursos, sendo sua contribuição para a organização mais crítica do que outras funções. Então, nas organizações as relações determinam o grau de poder.



Assimile

O poder nas organizações é resultado de características estruturais, pois a hierarquia formal determina os cargos em que seus ocupantes têm acesso privilegiado a informações e recursos, sendo sua contribuição para a organização mais crítica do que outras funções. Então, as relações determinam o grau de poder.

O conceito de autoridade formal está diretamente ligado ao poder, pois também é uma força para alcançar resultados, mas restrita à hierarquia formal e suas relações de subordinação. A autoridade apresenta três propriedades: (i) é investida nas posições organizacionais, ou seja, estão relacionadas aos cargos e não às pessoas; (ii) é aceita pelos subordinados, porque acreditam que os detentores da posição têm direito legítimo à autoridade; e (iii) flui de cima para baixo na hierarquia vertical; desta forma, as posições no topo da hierarquia têm mais autoridade do que as que vêm abaixo (DAFT, 2014, p. 309-310).

Quanto às fontes de poder, Daft (2010, p. 310-312) comenta que, independentemente da posição que ocupa, pessoas podem deter o poder pela organização em função de quatro principais fontes verticais de poder: (i) posição formal: poder aceito como direito legítimo em função do cargo, sendo que o grau de poder depende do acesso que as pessoas têm com as posições superiores; (ii) recursos: o grau pode variar em função da intensidade de detenção de recursos que as pessoas têm, pois as demais atividades dependem de suas decisões de alocações de recursos; (iii) controle de informação: nas posições em que os ocupantes detêm informações privilegiadas, podem apresentar grau mais alto de poder, por ter a liberdade de decidir sobre o compartilhamento das informações; e (iv) centralidade na rede: pessoas localizadas no centro das redes organizacionais, cujas decisões são críticas para a organização, geralmente são detentoras de maior grau de poder.

A tendência da administração contemporânea é que as pessoas ao longo da estrutura organizacional detêm maior grau de poder, por meio da descentralização que os superiores possibilitam ao estimularem que todos os trabalhadores tenham acesso a uma ou mais fontes verticais de poder, sob uma orientação de gestão com poder descentralizado.

Daft (2014, p. 314-316) ainda apresenta as fontes horizontais de poder, as quais dizem respeito às relações de poder entre departamentos, divisões ou outras unidades da estrutura organizacional. Essas fontes são de difícil mensuração porque as diferenças do grau desse poder não são definidas pelo organograma, mas sim pelas contingências estratégicas, as quais podem ser definidas como “eventos e atividades dentro e fora da organização, que são essenciais para a consecução dos objetivos organizacionais”. Assim, departamentos que são envolvidos com contingências estratégicas tendem a ter maior poder, pelo potencial que têm para criar valor estratégico para a empresa por meio de resolução de problemas ou crises.

Fechando o tema poder, aqui é apresentada uma breve abordagem sobre política.

A política também é um elemento organizacional intangível e pode ser definida como o uso do poder para influenciar as decisões a fim de alcançar os resultados desejados. De um lado, pode ser entendida como um comportamento egoísta, o que não é adequado ao ambiente organizacional. De outra forma, pode ser compreendida como um processo organizacional natural para se resolver diferenças entre os interesses organizacionais dos grupos, que acontece por meio de negociações para superar conflitos. Enfim, “a política simplesmente é a atividade através da qual o poder é exercido na resolução de conflitos e incertezas. A política é neutra e não é necessariamente prejudicial para a organização”; essa, então, pode ser a definição de política organizacional e é aceita como um sistema comum no ambiente empresarial desde que seja a favor dos resultados esperados (DAFT, 2014, p. 316-317).

Já em direção à finalização da seção, pois, ao se tratar de temas humanos na organização, torna-se inevitável abordar dois outros temas por propiciarem as condições para o exercício de todos os elementos que você viu na unidade. Estamos falando de cultura organizacional e do clima organizacional. Acompanhe!



Assimile

Cultura organizacional pode ser definida como a representação das normas informais e não escritas “que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. [...] A cultura precisa ser alinhada a outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle, para que se possa melhor conhecer a organização” (CHIAVENATO, 2014b, p. 153).

“Cultura Organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas, que é compartilhado por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina

em uma organização” (CHIAVENATO, 2014b, p. 153). Muitos aspectos da cultura organizacional são perceptíveis, pois estão representados pelos elementos formais da organização, como manual de conduta, estrutura organizacional, tecnologia da produção. Entretanto, a maior parte da cultura organizacional é formada por aspectos ocultos e intangíveis, por isso mais difíceis de serem percebidos, e, como são aspectos informais, também são difíceis de serem interpretados e de sofrerem mudanças ou transformações (CHIAVENATO, 2014b, p. 153).

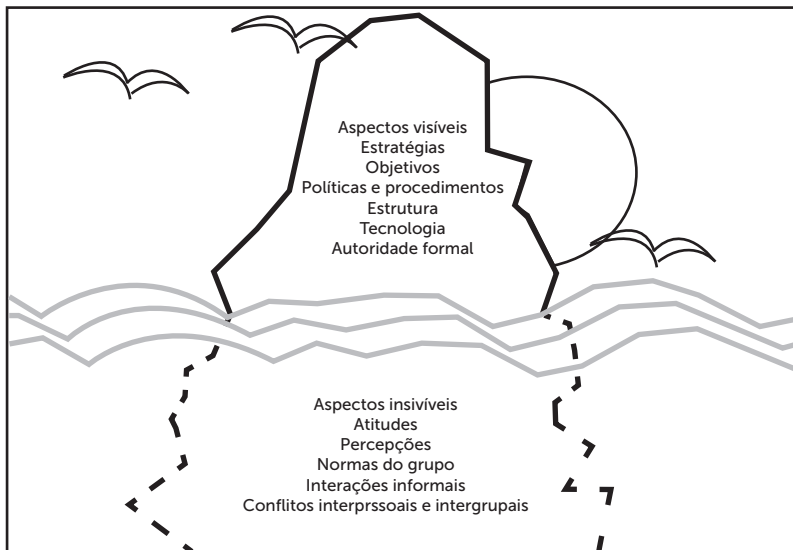


Pesquise mais

Para ampliar sua aprendizagem sobre a abordagem comportamental, leia o artigo “Cultura Organizacional”, de Kenneth Corrêa. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/cultura-organizacional/>>. Acesso em: 08 dez. 2015. O texto define cultura organizacional e descreve brevemente como é sua dinâmica.

Para facilitar sua compreensão a respeito dos aspectos da cultura organizacional, a Figura 2.12 representa o tema por uma analogia com um *iceberg*, de forma que a parte submersa e invisível é a mais poderosa e forte, e a parte visível, que está para fora da água, é formada por aspectos organizacionais fáceis de serem percebidos e interpretados.

Figura 2.12 – As bases do poder: organizacional e individual



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014a, p. 368).

Então, a cultura organizacional é “a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, tomadas juntas, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar” (CHIAVENATO, 2014b, p. 153).



Refleta

Mesmo antes de conhecer a definição de cultura organizacional, é provável que você venha sendo influenciado pelos aspectos ocultos de diversas organizações. A empresa em que trabalha. O clube que frequenta. A sua faculdade. Aproveite para refletir sobre como você tem comportamentos diferentes em cada uma dessas organizações e busque identificar quais aspectos influenciam mais fortemente no seu comportamento.

A cultura organizacional necessita ter as condições favoráveis para que suas definições sejam praticadas pelas pessoas da organização. Para Chiavenato (2014a, p. 368-369), “a organização é um sistema humano e complexo, com características próprias típicas da sua cultura e seu clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resulte em motivação e produtividade”. Clima organizacional “constitui [...] a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado a moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser [...] satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados pelos fatores sociais”.



Pesquise mais

Para ampliar sua aprendizagem sobre a abordagem comportamental, leia o artigo “Relação entre Clima e Cultura Organizacional”, de Kenneth Corrêa. Disponível em <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/relacao-entre-clima-e-cultura-organizacional/>>. Acesso em: 8 dez. 2015. O artigo apresenta como é a relação entre a cultura e o clima organizacional.

Então, podemos entender que clima organizacional é o que chamamos de ambiente do trabalho, em uma linguagem figurada.



Assimile

Desenvolvimento organizacional pode ser compreendido como o “esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional, [...] com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa” (CHIAVENATO, 2014a, p. 377):

Para encerrar a unidade, agora será apresentado um último tema que representa um modelo de gestão contemporâneo bastante utilizado por empresas que se preocupam em reter os trabalhadores com potencial para contribuir com os resultados organizacionais: o desenvolvimento organizacional (DO).

Nesse contexto, desenvolvimento organizacional pode ser compreendido como o “esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional – com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupal – com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa”. O DO envolve (CHIAVENATO, 2014a, p. 377-378):

- Processos de solução de problemas e conflitos: métodos para superar ameaças e aproveitar oportunidades do ambiente organizacional;
- Processos de renovação: adaptação dos processos de solução de problemas às demandas;
- Administração participativa: envolvimento dos trabalhadores no processo de decisão;
- Desenvolvimento e fortalecimento (*empowerment*) de equipes: fortalecimento das equipes por meio da liberdade de atuação e de participação nas decisões;
- Pesquisa-ação: método de pesquisa para o diagnóstico e a ação da mudança.



Pesquise mais

Leia o artigo “Desenvolvimento Organizacional e a Formação de Lideranças: Um Estudo de caso no setor de Celulose”, publicado

por **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/242_DO_Formacao_Lideranca_V2.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2015. O artigo apresenta um estudo de caso sobre o desenvolvimento de programa de desenvolvimento organizacional.

São várias as técnicas para fazer coleta de dados, diagnóstico organizacional e ação de intervenção de DO (CHIAVENATO, 2014a, p. 383-388):

- Técnicas de intervenção para indivíduos: para reeducar o comportamento humano e melhorar as relações sociais da pessoa;
- Técnicas de intervenção para duas ou mais pessoas: que visam ao autodiagnóstico das relações interpessoais dos indivíduos, os quais são levados a reconhecerem o contexto de suas comunicações para torná-las mais abertas, ágeis, razoáveis e certas;
- Técnicas de intervenção para criar e desenvolver equipes: que objetivam criar e desenvolver equipes sem diferenças hierárquicas e sem interesses específicos de cada departamento;
- Técnicas de intervenção para relações entre equipes: que objetivam a alteração comportamental por meio do confronto de duas equipes antagônicas em conflito;
- Técnicas de intervenção para a organização como um todo: refletem o modo que a pessoa, a equipe ou a organização são percebidas pelas demais pessoas, equipes ou organizações.



Pesquise mais

Leia o artigo "Como delegar autoridade? Empoderamento: Você sabe o que é empoderamento? E como isso pode te ajudar a extrair cada vez mais resultados da sua equipe?" Aprenda mais sobre esse tema neste artigo de Endeavor Brasil. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/empoderamento/>>. Acesso em: 8 dez. 2015. O texto trata de temas como autoridade e empoderamento aplicados à gestão de equipe para o desempenho organizacional.

Você observou que agora o processo gerencial já está falando de eficácia e não de eficiência? Isso ocorre porque o atingimento de objetivos tornou-se mais importante do que a economia de recursos. Mas, atenção, a eficiência não deixou de ser importante, somente abriu espaço para a eficácia como foco dos estudos administrativos a partir de certo ponto. Também notou que já se começa a falar sobre ambiente organizacional, não é mesmo? A evolução dos estudos administrativos identificou a interação da

empresa com seu ambiente, uma vez que, embora nos pareça óbvio na atualidade, ainda era necessário fazer essas descobertas “na época”. Mas veremos sobre isso com mais detalhes nas próximas seções de teorias da administração.

Bem, chegamos ao final de mais um trecho de nossa viagem ao terminarmos a unidade de ensino abordagem humana. Estudante, continue a fazer sua parte! Desenvolva todas as atividades propostas, pois foram preparadas para facilitar sua aprendizagem. Bons estudos e até a próxima!



Exemplificando

Após trabalhar como vendedor durante dez anos, Sérgio assumiu a função de gerente de vendas na loja Vende Tudo, o que ele almejava fazia tempo. A equipe de vendedores está insatisfeita, porque Sérgio demonstrou traços de autoritarismo e abuso de poder na função assim que assumiu, e os números já começaram a demonstrar essa situação com uma queda de 1,5% nas vendas em relação ao mesmo mês do ano anterior. Também a rotatividade de pessoal entre os vendedores aumentou. Alguns foram desligados por Sérgio por se insubordinarem a ele e outros pediram desligamento por insatisfação.

Esse problema pode ser resolvido com algumas iniciativas: o gerente de recursos humanos pode analisar as entrevistas de saída de alguns vendedores desligados na gestão do Sérgio, para buscar identificar os vestígios do que pode estar acontecendo. Também pode ser feito um diagnóstico de clima organizacional, cujos resultados provavelmente pontuarão o perfil inadequado do Sérgio quanto à gestão do poder do cargo; a empresa pode solucionar o problema da rotatividade de Pessoal do Sergio com um programa de desenvolvimento de pessoas.



Faça você mesmo

Pascoal é gerente de produção de uma fábrica de tratores. Ele é conhecido pelo rigor com que conduz os trabalhadores, pois não abre mão de cumprir prazos e garantir a qualidade dos produtos. O diretor industrial acredita na capacidade de Pascoal e costuma dar a ele bastante autonomia para tomar decisões em sua área. Mas aconteceu uma situação que colocou em risco sua posição dentro da empresa.

Ocorreu um problema na entrega de alguns componentes e a Luana, uma compradora, ficou sem ação quando Pascoal, muito nervoso,

disse que a culpa era dela pelo atraso na produção. Quando ela tentou explicar que não houve atraso na compra, que foi um entrave logístico do fornecedor, ele mandou que ela se calasse e que se limitasse a ouvi-lo, pois ele era mais importante do que ela dentro da empresa.

Todos no setor acompanharam essa situação e também ficaram perplexos, por terem descoberto o quanto o Sr. Pascoal se sente poderoso e está usando isso para descontar sua tensão na pobre Luana. Que percepção os trabalhadores terão do Sr. Pascoal a partir de agora? Pensando no que lhe foi apresentado sobre poder nas organizações, o que você propõe para resolver a questão?



Vocabulário

- **Stakeholders:** pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações de uma empresa e que tem interesse pela empresa ou negócio; são partes interessadas;
- **Intangível:** algo intocável, que não se pode ver ou pegar;
- **Iceberg:** grande massa de gelo flutuante que se desprende e flutua no mar levado pelas correntes marítimas; também é um termo utilizado para indicar que há elementos invisíveis em algo, por exemplo: essa é só a ponta do iceberg;
- **Empowerment:** empoderamento, por meio da descentralização do poder;
- **Feedback:** retroalimentação; reação a um estímulo; efeito retroativo; informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem e que serve para avaliar os resultados da transmissão.

Sem medo de errar

Estudante, vamos ver um pouco mais sobre o problema desta seção?

O ambiente na FBM já apresenta melhoras consideráveis, pois as pessoas se interessam com os resultados, a produtividade melhorou e até a Sra. Rosa Maria está mais aliviada após aceitar o cronograma que você sugeriu, pois agora pode se dedicar a contatos de negócios importantes e decisões estratégicas da empresa. Mas seu desafio é propor uma solução para o problema em relação ao gerente Rui, que está centrado na questão do poder, já que ele parece não compreender bem que o poder

na organização é intrínseco aos cargos e limita-se a questões técnicas e profissionais da área.

Você soube por outro gerente que Rui exige que um de seus funcionários faça trabalhos bancários para assuntos particulares. Você viu, pelos relatórios do departamento pessoal, que o posto de secretária do Rui tem rotatividade muito mais alta do que as demais áreas.

Já que você está finalizando seu diagnóstico, aproveite para incluir pesquisas voltadas para esses assuntos. Veja no conteúdo sobre clima organizacional que, mesmo não tendo poder formal sobre o Rui, você pode utilizar ferramentas com potencial para trazer à tona o problema que está acontecendo na gerência financeira.

Estudante, lembre-se de que um diagnóstico é um processo metódico, que deve conter as seguintes etapas essenciais:

- 1) Identificação dos problemas a serem solucionados (o quê?).
- 2) Compreensão da origem dos problemas (por quê?).
- 3) Identificação das pessoas envolvidas no problema (quem?).
- 4) Delineamento do método da pesquisa do diagnóstico (como?).
- 5) Realização da pesquisa (coleta de dados).
- 6) Análise dos resultados da pesquisa.
- 7) Seleção das possíveis soluções.
- 8) Proposta da solução considerada ideal para a solução do problema, definindo o que deve ser feito e quem é o responsável.
- 9) Medição do resultado após a implantação.

Bons estudos e mãos à obra para concluir seu relatório empresarial da FBM. Sucesso!



Atenção!

Estudante, para resolver a situação-problema desta seção, você deve estudar atentamente os seguintes conteúdos:

- Poder nas organizações
- Cultura organizacional
- Desenvolvimento organizacional



Lembre-se

Cultura organizacional pode ser definida como a representação das normas informais e não escritas “que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia [...] A cultura precisa ser alinhada a outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle, para que se possa melhor conhecer a organização” (CHIAVENATO, 2014b, p. 153).

Desenvolvimento organizacional pode ser compreendido como o “esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional” (CHIAVENATO, 2014a, p. 377).

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
Clima organizacional e desempenho	
1. Competência geral	Conhecer os fundamentos e a evolução das teorias da administração até os dias atuais, para a prática profissional na gestão organizacional em todas as áreas de atuação do gestor.
2. Objetivos de aprendizagem	Associar os aspectos do clima organizacional com o desempenho dos trabalhadores.
3. Conteúdos relacionados	– Cultura organizacional – Clima organizacional
4. Descrição da SP	A Mariana, gerente de recursos humanos da empresa Disque Disque, uma prestadora de serviços de telemarketing, identificou que houve um aumento considerável de atestados médicos nos últimos meses, a maior parte dos quais tinha como justificativa sintomas de depressão ou de estresse. Mariana é uma gestora atenta e rapidamente realizou uma pesquisa de clima organizacional para tentar identificar quais eram as origens dessa situação. Os funcionários foram convidados a participar da pesquisa por meio de um aplicativo disponível no site do RH, de forma que não era necessário se identificarem, mas deveriam identificar a gerência em que trabalhavam.

	<p>Após analisar os dados coletados, a Mariana observou que a Bete, uma supervisora da linha operacional de telemarketing, estava exercendo uma pressão muito forte sobre os funcionários para baterem as metas.</p> <p>Após uma conversa com Bete, Mariana identificou que a supervisora enfrentou problemas pessoais sérios recentemente e que ainda não se recuperou emocionalmente.</p> <p>Com base no que você aprendeu nesta seção, como você acredita que a Mariana deve conduzir a situação para ajudar a Bete a desenvolver suas competências, encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e, conseqüentemente, a empresa conseguir reduzir os afastamentos por licenças, melhorando o clima organizacional na linha operacional?</p>
5. Resolução da SP	<p>Como resposta ao problema proposto, uma solução sugerida é que a Mariana inclua a Bete em um programa de desenvolvimento de pessoas, que é coordenado por uma psicóloga, profissional capacitada para também ajudar a Bete a encontrar o equilíbrio emocional.</p>



Lembre-se

Para resolver essa situação-problema, lembre-se de que o desenvolvimento organizacional representa um modelo de gestão contemporâneo bastante utilizado por empresas que se preocupam em reter os trabalhadores com potencial para contribuir com os resultados organizacionais; seu processo envolve pesquisa e tem o objetivo de “melhorar a resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional – com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupal” (CHIAVENATO, 2014a, p. 377-378).



Faça você mesmo

A fábrica de móveis Madeira e Beleza há anos tem como política institucional a proibição de relacionamento entre funcionários, pois considera que as questões pessoais do casal podem atrapalhar o desempenho e o relacionamento interno na empresa. Entretanto, ultimamente observou que estava perdendo bons profissionais que se aproximaram e iniciaram relacionamento com colegas de trabalho e, para não infringir a política, um dos dois pedia desligamento para preservar o outro.

Veja o caso do Jeferson, que trabalha como designer de móveis há vários anos, e se encantou com a Léa, funcionária recém-contratada

como secretária do gerente de produção. Ciente da política, Jeferson procurou se aproximar de Léa em situações fora da empresa, já que moravam próximos e tinham muitas oportunidades de se verem em ocasiões sociais. Mas Léa estava resistente e, embora também estivesse interessada por Jeferson, resolveu eliminar qualquer possibilidade de se envolverem.

Léa ficou surpresa quando Jeferson se dispôs a mudar de emprego para que ela permitisse a aproximação. Estudante, situações-problema dessa natureza são bastante comuns nas empresas e seu desafio aqui é propor uma solução sobre iniciativas da empresa para que ela não perca mais bons funcionários em razão de uma política que talvez esteja desalinhada com os novos valores sociais. Para encontrar a solução, busque apoio no conteúdo sobre cultura organizacional.

Faça valer a pena

1. Chiavenato (2014b, p. 433) define que o poder em uma organização “é a capacidade de afetar e controlar as ações e decisões das outras pessoas, mesmo quando elas possam resistir”. Pensando nisso, analise a relação entre as seguintes afirmativas que apresentam como Daft (2014, p. 308-309), a definição de poder:

O poder é a capacidade de atingir as metas ou resultados que os detentores do poder desejam e é uma força inatingível nas organizações.

PORQUE

Ele não pode ser visto, mas o seu efeito pode ser sentido.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- As duas afirmações são falsas.
- A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

2. Embora muitas definições sobre poder levem à ideia de característica pessoal, os estudos sobre comportamento organizacional identificam cinco tipos de fonte de poder (DAFT, 2014, p. 309). Quanto aos cinco tipos de fonte de poder na organização defendida por Daft, analise a relação entre as seguintes afirmativas, identificando quais são verdadeiras (V) e quais são falsas (F):

- () O poder legítimo é o poder formal declarado pelos grupos sociais.
- () A promoção é uma capacidade do poder de recompensa.
- () Quem detém o poder coercitivo pode recomendar punições.
- () A pessoa que tem habilidade diferenciada detém o poder de referência.
- () O poder especializado está relacionado à capacidade de alguém.

Escolha a opção correta:

- a) V – V – V – F – V.
- b) V – F – V – V – F.
- c) F – V – V – F – V.
- d) F – F – V – V – F.
- e) F – V – F – F – V.

3. “As cinco fontes de poder são exercidas quando a organização fornece as fontes às pessoas e também pode acontecer em função das qualidades individuais do líder” (CHIAVENATO, 2014b, p. 434).

Após analisar o texto apresentado, assinale a única alternativa que representa o significado quanto aos aspectos das fontes de poder nas organizações:

- a) Todos que ocupam cargos formais recebem mais poder.
- b) As funções por si só definem o nível de poder dos gerentes.
- c) A criticidade da contribuição em relação às estratégias define o poder.
- d) A empresa fornece as fontes de poder a todos os trabalhadores.
- e) Todos os trabalhadores com qualidade recebem poder.

Referências

- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Malone, 2014a.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014b.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. Tradução de Ez2 Translate. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel (Orgs). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Átomo & Alínea, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 9. ed., Rio de Janeiro: LTC, 2010a.
- _____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010b.
- MORAES, Maria Cristina P. de; FRANCO, Décio Henrique. A mudança nas organizações. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel (Orgs). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Átomo & Alínea, 2009.
- PORTAL Administradores. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/>>. Acesso em: 22 set. 2015.
- RAE – Revista de Administração de Empresas. Fundação Getulio Vargas (FGV) Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae>>. Acesso em: 22 set. 2015.
- RAC – Revista de Administração Contemporânea. Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 22 set. 2015.
- ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ABORDAGENS ESTRUTURALISTA, BUROCRÁTICA, CRÍTICA E SISTÊMICA

Convite ao estudo

Olá, Estudante! Seja bem-vindo(a) a mais uma unidade de ensino de Teorias da Administração.

Durante nossa viagem até este ponto, você viu que as teorias precursoras focalizavam um ou poucos elementos. Agora, você verá como os estudiosos do conhecimento administrativo notaram que era necessário levantar a cabeça, olhar em volta e reconhecer que as organizações fazem parte de um todo muito maior do que se pensava. É nesse contexto que esta terceira unidade apresenta uma nova onda, que faz com que os conhecimentos administrativos aprendidos anteriormente comecem a auxiliar em seus esforços. Então, vamos prosseguir?

Nesta unidade de ensino, você vai acompanhar um dos momentos críticos que levaram os estudiosos das Teorias da Administração a rever seus caminhos. Na Seção 3.1, você verá a Abordagem Estruturalista a partir de uma discussão mais evoluída sobre estrutura organizacional e Administração por Objetivos (APO). Já a Seção 3.2 apresenta a Teoria da Burocracia. A Seção 3.3 traz a Teoria Crítica que confrontou o radicalismo e a combinação de modelos. Por fim, a Seção 3.4 apresenta a Abordagem Sistêmica.

Nesta sua aprendizagem, é esperado que você desenvolva competências para conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração e, ainda, conhecer a abordagem estruturalista, que reconhece a empresa como parte de um sistema aberto. Para tanto, é essencial que você acompanhe o material didático e desenvolva todas as atividades propostas.

Falando em atividade, observe com atenção a sua nova situação da realidade profissional (SR).

Você já sente segurança para empreender e está prestes a abrir uma loja de celulares. Essa não é uma decisão fácil. Envolve análise sobre vários aspectos que podem garantir a continuidade e o sucesso do empreendimento. Seus recursos para o investimento são restritos e você precisa ter muito cuidado com o desembolso. Durante a evolução desta unidade, serão fornecidos vários meios para que você desenvolva um Planejamento Estratégico e possa analisar os pontos críticos e, ao final, decidir se empreende na loja de celulares. Esse ramo foi escolhido por ser um segmento em que, geralmente, as pessoas têm forte relacionamento. Isso deve facilitar que você mergulhe na proposta e dê suas braçadas na busca da solução para os problemas propostos. Estudante, você se lembra de que nas suas primeiras aulas você fez uma reflexão sobre o preparo para assumir funções gerenciais futuras em sua carreira, não é mesmo? Então, aqui você fará outra reflexão sobre como aplicar suas habilidades gerenciais iniciando um negócio próprio. Gostou? Então acompanhe cada seção com atenção e aproveite bem as oportunidades para essa reflexão. Bom estudo!

Seção 3.1

Abordagem estruturalista

Diálogo aberto

Olá, Estudante! Vamos agora iniciar a primeira parte de nossa viagem pelas Teorias da Administração. Antes, dê uma olhada na situação-problema que você vai resolver nesta seção e, assim, conquistar ainda mais compreensão sobre os fundamentos administrativos. Muito bem!

Lembre-se de que sua intenção é abrir uma loja de celulares, certo? Mas para aumentar suas chances de sucesso é importante que você conheça bem o ambiente do negócio que pretende iniciar. Dessa forma, a Teoria Estruturalista, nesta seção, trata de Administração por Objetivos (APO) e do Planejamento Estratégico, para facilitar sua compreensão sobre a importância de as empresas conhecerem o ambiente organizacional. O Planejamento Estratégico é um recurso muito eficaz para os negócios, bastante utilizado para a análise de novos empreendimentos, assim como para as empresas já em atividade, pois, por meio dele, os gestores e as demais pessoas envolvidas obtêm mais clareza dos caminhos a seguir para se atingirem os objetivos.

Para que você conheça o negócio que pretende empreender, antes de tomar iniciativas práticas nesse sentido, cumpra os seguintes passos:

1. Definição da missão organizacional: busque respostas para estas três perguntas básicas: Quem somos? O que fazemos? Por que fazemos o que fazemos?
2. Definição da visão organizacional: o que queremos ser?
3. Estabelecimento dos objetivos gerais da sua empresa: onde queremos chegar?

O Planejamento Estratégico envolve outras etapas, sobre as quais você receberá orientações nas próximas seções.

Para solucionar o problema proposto é necessário que você se dedique a aprender o conteúdo da Abordagem Estruturalista, com especial atenção para o processo de APO.

Após finalizar essas etapas do seu Planejamento Estratégico, aguarde as evidências das próximas seções antes de iniciar o empreendimento, pois outros aspectos surgirão para lhe ajudar na sua decisão. Aqui você está tomando as decisões iniciais do Planejamento Estratégico, e nas próximas atividades, você terá a oportunidade de desenvolver as demais etapas do processo. Como na SR, você deve decidir se vai empreender ou não, e a solução das situações-problema de cada seção poderá lhe ajudar em suas decisões.

Portanto, nesta seção, você verá a Abordagem Estruturalista, que tem início em uma discussão evoluída sobre questões de centralização da estrutura organizacional, departamentalização, tipos de estrutura organizacional e, ainda, o processo do modelo de Administração Por Objetivos (APO), considerado o precursor do Planejamento Estratégico, utilizado até os dias atuais pelas organizações para estabelecerem os objetivos e orientarem todos os níveis da organização na busca para satisfazê-los. Agora é com você!

Não pode faltar

Olá, Estudante! Que bom recebê-lo aqui para continuarmos nossa viagem pelas Teorias da Administração! Em nossa jornada até aqui, você já aprendeu que o conhecimento administrativo é construído conforme as organizações enfrentam novos problemas, certo? As Teorias Clássicas foram capazes de solucionar os problemas de eficiência operacional por meio de estudos sobre o trabalho e a organização das empresas. Na Teoria das Relações Humanas, os problemas de eficiência produtiva foram solucionados por meio de estudos voltados ao trabalhador.

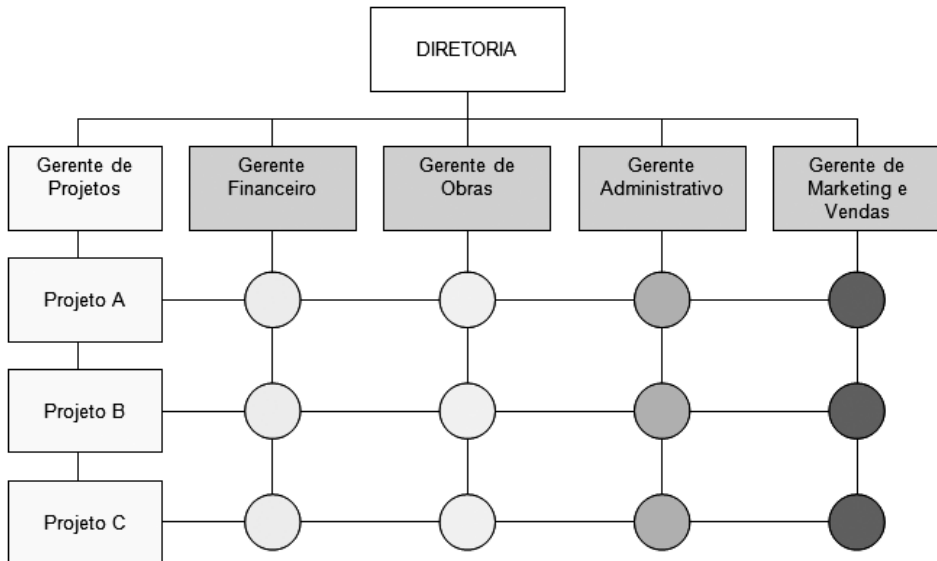
O Estruturalismo considera o todo e o relacionamento das partes que formam esse todo. Chiavenato afirma que:



Estruturalismo é um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição. [...] O todo não é de nenhuma maneira a soma de suas partes. Para que haja estrutura é necessário que existam entre as partes outras relações que não a simples justaposição e que cada uma das partes manifeste propriedades que resultam da sua dependência à totalidade. (CHIAVENATO, 2014a, p. 286-687).

Você já aprendeu nas aulas anteriores sobre as configurações de estrutura organizacional funcional e divisional. Veja agora um modelo mais complexo, que é utilizado para garantir a operacionalização e a rapidez de resposta das organizações:

Figura 3.1 - Estrutura Matricial



Fonte: Adaptado de Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 126).

A estrutura matricial é uma combinação de estrutura funcional com divisional (seja por clientes, por produtos, por geografia, por processos, seja ainda por projetos), e proporciona mais foco em resultados, pois aproveita a especialização funcional com a responsabilidade da departamentalização divisional.

Você pode observar que o modelo tem a parte divisional por projetos. As funções gerenciais prestam serviços especializados aos projetos, subordinados ao gerente de projetos. A descentralização sobre os projetos é forte, enquanto as funções centralizam as decisões sob sua responsabilidade. Cada projeto tem uma relação de subordinação com vários gerentes, o que pode levar a várias reuniões para entender e solucionar os problemas de cada projeto. Essa ambiguidade de autoridade pode levar a conflitos complexos a serem resolvidos se envolver luta por poder (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p. 125-126), razão pela qual a estrutura matricial não é adequada para qualquer organização, pois demanda maturidade gerencial para obter sucesso.

Você já sabe que o planejamento é o primeiro dentre os papéis do processo gerencial, certo? Nele são feitas definições importantes para orientar a organização, o comando, a coordenação e o controle. Vamos passar a lupa nesse tema?



Refleta

Você já parou para pensar com quantas organizações você se relaciona? Você vai ao clube, à igreja, ao restaurante, à prefeitura, ao trabalho, à faculdade e muitos outros locais, e em cada um você tem um papel diferente a desempenhar. Reflita e tente trazer à tona qual é (ou será) o seu papel no trabalho dentro de uma empresa.

De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 73-74), o planejamento envolve definir objetivos ou metas organizacionais e estabelecer a estratégia global para alcançar esses objetivos, desenvolvendo uma hierarquia abrangente de funções para integrar e coordenar as atividades. Então, o planejamento formal requer que metas, estratégias e planos sejam escritos. Ainda, independentemente do nível hierárquico, todos os gestores devem planejar, podendo variar em amplitude e prazos, conforme a linha que o gestor ocupa em suas funções. Por exemplo, o planejamento estratégico, que é estabelecido pela cúpula administrativa e reúne as decisões iniciais de missão, visão e objetivos organizacionais, e que orientam os demais planos, tem amplitude que abrange toda a organização e estabelece os objetivos, metas e posicionamento mercadológico. Já o planejamento tático define as formas como os objetivos e metas serão atingidos e como o posicionamento mercadológico será alcançado e mantido. Quanto aos prazos, um planejamento pode ser de curto prazo (menos que um ano), médio prazo (de um a cinco anos) ou longo prazo (mais de cinco anos), podendo variar de uma empresa para a outra. Geralmente os gerentes cuidam dos planejamentos de curto prazo, os diretores dos de médio prazo e a cúpula cuida dos planejamentos de longo prazo, conforme Figura 3.1, que traz um modelo de estrutura funcional combinada com uma estrutura divisional por região geográfica, para que você entenda qual é a amplitude do Planejamento Estratégico pelos níveis da organização.



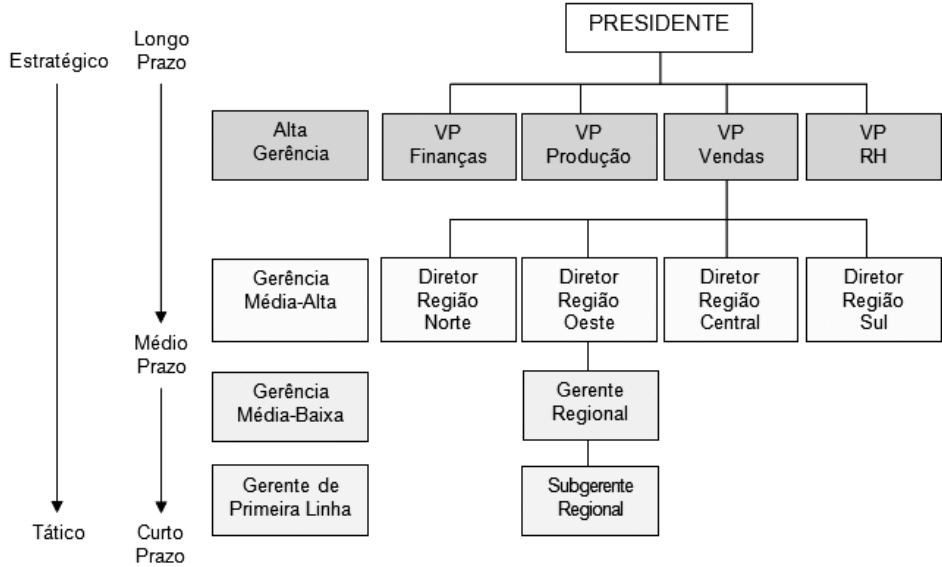
Pesquise mais

Leia o artigo *Escola Estruturalista*, de Mariah T. N. Pereira.

O texto apresenta os principais aspectos da Teoria Estruturalista, para você confrontar com sua aprendizagem desta seção.

No planejamento estratégico as ações são globais e propulsoras dos demais planejamentos, e no planejamento tático são decididas as ações departamentais.

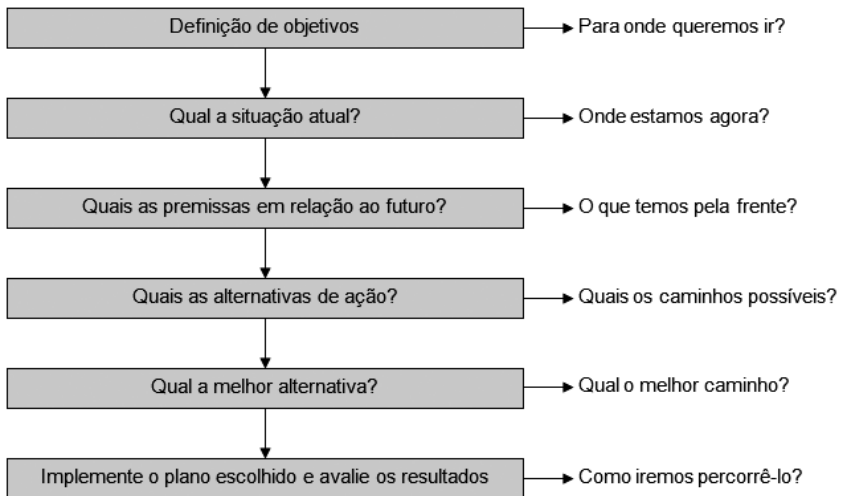
Figura 3.2 - Planejamento e níveis na organização



Fonte: Adaptado de Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 79).

Bom, vamos agora dar continuidade ao tema para que você compreenda as etapas do processo do planejamento estratégico. Veja na Figura 3.3 como fica a estrutura do processo de planejamento:

Figura 3.3 - Os seis passos do processo de planejamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014b, p. 192).

Você observou que, durante todo o processo de planejamento, é necessário encontrar respostas para várias perguntas? Esse questionamento leva à reflexão e ao autoconhecimento organizacional.



O planejamento é feito por meio de planos. [...] é uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis organizacionais [...] a organização está sempre planejando: o nível institucional elabora genericamente o planejamento estratégico, o nível intermediário segue-o com planos táticos e o nível operacional traça detalhadamente os planos operacionais. Cada qual dentro de sua área de competência e em uníssono com os objetivos globais da organização. O planejamento impõe racionalidade e proporciona o rumo às ações da organização [...], estabelece coordenação e integração de suas várias unidades, que proporcionam a harmonia e sinergia da organização no seu caminho em direção aos seus objetivos principais (CHIAVENATO, 2014b, p. 198).



Refleta

Refleta sobre qual é a missão, a visão e os objetivos do empreendimento que você está pensando em abrir, a partir do problema proposto nesta seção, assim você já pode focar no negócio que está pensando em empreender.

Você notou que aqui foi incluído o planejamento operacional? Então, esse nível de planejamento é o que detalha as atividades das áreas para garantir o alcance dos objetivos organizacionais.

Agora, vamos ver como esse processo tem início quando falamos de planejamento estratégico?

Chiavenato sobre o planejamento estratégico:



[...] é um processo organizacional compreensivo de adaptação por meio da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como porque a organização existe, o que ela faz e como ela faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de 3 a 5 anos. O planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

1. Está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, voltado para a relação entre a organização e seu ambiente. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e às pressões vindas do lado de fora da organização;
2. É orientado para o futuro, com horizonte de tempo de longo prazo e considera os problemas atuais em função dos obstáculos e das barreiras que podem provocar em relação ao futuro;
3. É compreensivo, pois envolve a organização como um todo, buscando sinergia entre todos seus recursos, capacidades e potencialidades, cuja resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico de todos;
4. É um processo de construção de consenso, pois busca harmonizar a diversidade de interesses e necessidades dos envolvidos;
5. É uma forma de aprendizagem organizacional, pois é uma oportunidade de a organização aprender sobre si mesma e ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e mutável. (CHIAVENATO, 2014b, p. 199-200).

Vamos fazer agora uma parada no tema formulação de objetivos, que envolve várias decisões complexas, essenciais para se chegar aonde se pretende de modo realístico e concreto.

Primeiramente, para que a organização estabeleça seus objetivos estratégicos, ela deve passar por uma etapa de reflexão e autoconhecimento. Veja:

[...] falar de planejamento é falar de futuro. E falar de futuro é falar de objetivos. Os objetivos constituem a mola-mestra da administração, a focalização para onde devem convergir todos os esforços da organização [...]. Mas os objetivos fazem parte de um contexto mais amplo: a missão e a visão das organizações. A missão [...] significa a razão de sua existência. É a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir [...], geralmente, focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente. (CHIAVENATO, 2014b, p. 215-219).

”

Para definir a missão organizacional deve-se responder a três perguntas básicas: Quem somos? O que fazemos? Por que fazemos o que fazemos? A missão é particular de cada organização e deve ser declarada formalmente, por escrito, para elucidar os valores e as crenças da organização quanto ao negócio. Deve ser objetiva, clara, viável, impulsionadora e inspiradora, pois orienta os esforços de todos na empresa. Ela traduz a filosofia organizacional, portanto não declara números, e geralmente é formulada por seus fundadores. Sua declaração tem a mira nos beneficiários que, atualmente, são os donos, os funcionários, os parceiros e os clientes, formando o grupo de interesse no bom desempenho da organização.



Assimile

A missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir [...], geralmente, focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente". Para se definir a missão organizacional deve-se responder a três perguntas básicas: Quem somos? O que fazemos? Por que fazemos o que fazemos? (CHIAVENATO, 2014b, p. 215-219).

Chiavenato comenta:



[a visão representa] a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu projeto de futuro. [...]. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer [...] as necessidades e preferências dos clientes, de como irá atingir os objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, [...] quais as forças que a impelem e em que condições ela opera. [...] A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade". (CHIAVENATO, 2014b, p. 220-231),

A visão, ainda, geralmente declara aspectos que se pretende em tamanho e números, para si e para o grupo de interesse. Por exemplo, pode se querer ser a 1ª. no seu mercado, ou crescer 5% em um ano.

Resumindo, observe que a missão define qual é o negócio da organização, a visão proporciona uma imagem do que a organização quer ser e os objetivos estabelecem resultados concretos que se deseja alcançar dentro de um prazo de tempo específico (CHIAVENATO, 2014b).



Pesquise mais

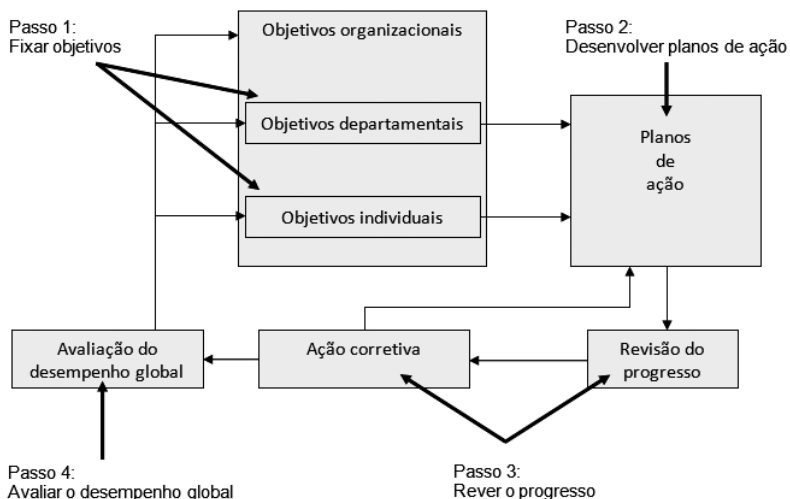
Leia o artigo “Peter Ferdinand Drucker: o príncipe da administração contemporânea”, de Pablo de Paula Bravin.

Disponível em <<http://geracaoempreende.com.br/v2/assuntos/gestao/peter-ferdinand-drucker-o-principe-da-administracao-contemporanea/>>. Acesso em: 28 dez. 2015. O texto apresenta Peter Drucker como o pai da Teoria Neoclássica, conceitos de Estratégia e APO.

A recomendação do Chiavenato (2014b) é que os objetivos organizacionais, por envolverem mensagens internas e externas enviadas às pessoas, e para serem úteis, devem ser mensuráveis, realísticos, desafiadores, definidos no tempo, relevantes e motivadores. Os objetivos estratégicos devem ainda conter os seguintes aspectos: legitimação; fonte de motivação e envolvimento; guias para a ação; racionalidade para as decisões; e padrões de desempenho. Todos devem saber em números aonde se pretende chegar. Ainda comenta sobre os objetivos estratégicos, sendo estes, geralmente, três grandes objetivos básicos e fundamentais: (i) servir a uma necessidade específica da sociedade; (ii) gerar riqueza; e (iii) distribuir a riqueza gerada.

Para finalizar esta seção, vamos ver agora a Administração por Objetivos (APO), modelo que você conheceu em seção anterior. Pois bem, podemos considerar que esse modelo sistematizou o embrião do Planejamento Estratégico e marca a Abordagem Neoclássica da Administração, que harmoniza os conhecimentos das teorias desenvolvidas anteriormente e dá início a uma nova era do conhecimento administrativo. Veja como é o processo de APO na Figura 3.4:

Figura 3.4 - O processo de APO



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014b, p. 235).

A APO muda a ênfase das atividades-meios para os objetivos da organização, ou seja, para as atividades-fins. O enfoque nos métodos e processos (meios) é substituído pelo enfoque nos resultados e objetivos a serem alcançados (fins), para depois estabelecer os meios para chegar lá. Seu processo tem a seguinte sequência de atividades (CHIAVENATO, 2014b):

1. Preparação da organização para a APO: formulação dos objetivos pela cúpula e treinamento do pessoal para assimilarem com clareza a missão, a visão e os objetivos estratégicos;

2. Estabelecimento e revisão constante de objetivos gerais: o estabelecimento dos objetivos é uma oportunidade de iniciar a avaliação de desempenho, assim cada área também estabelece seus objetivos em função dos objetivos gerais estratégicos;

3. Integração inicial do sistema: amarração dos objetivos gerais com os objetivos das áreas, de forma que o balizamento dos objetivos menores é feito pelos objetivos maiores;

4. Estabelecimento de objetivos em todos os níveis da organização, de cima para baixo.

Os programas de APO devem conter, pelo menos, estes quatro aspectos: (i) especificação prévia de objetivos; (ii) tomada de decisão participativa; (iii) um período definido de tempo; (iv) retroação do desempenho. Chiavenato (2014b, p.235) ainda afirma que, cada vez mais, a APO se torna uma técnica para a administração participativa e de envolvimento dos funcionários. Sendo assim, os principais elementos do sistema de APO são: (i) estabelecimento conjunto de objetivos; (ii) estabelecimento de objetivos de cada departamento; (iii) interligação entre os vários objetivos; (iv) revisão periódica e constante; e (v) ênfase na mensuração.



Pesquise mais

Acompanhe o vídeo “A sua Eficiência como Executivo”. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=jzFKCaPWqNM>>. Acesso em: 28 dez. 2015.

O vídeo apresenta o trecho de uma entrevista com Peter Drucker, considerado o pai da Teoria Neoclássica e das premissas de APO. O tema da entrevista é sobre alguns aspectos que podem ajudar o executivo a conduzir os negócios por meio das pessoas.

Muito bem, chegamos ao final de mais uma seção! Para consolidar sua aprendizagem, desenvolva as atividades propostas neste livro, pois elas foram criadas especialmente para facilitar sua aprendizagem. Bom estudo e até a próxima!



Exemplificando

Roberta resolveu abrir uma loja de roupas e estava, naturalmente, cheia de dúvidas. Ela dispunha de poucos recursos, mas estava determinada a realizar esse sonho que alimentava desde a adolescência. Então, fez um Planejamento Estratégico e já tinha encontrado respostas para aonde queria ir e onde estava no momento, mas quando estava pesquisando o ambiente, para responder o que tinha pela frente, ela se deparou com um problemão: o aluguel dos melhores pontos da cidade estava muito além do que ela poderia bancar. Sua amiga, Abigail, provocou Roberta com uma pergunta: e se você vendesse pela internet? Roberta ficou com mais dúvidas, pois ela não conhecia nada sobre vendas pela internet. Por fim, ela recomeçou sua pesquisa e conseguiu identificar que poderia dar conta de vender pela internet, sim. Mais segura, Roberta finalizou seu Planejamento Estratégico e então elaborou um Plano de Negócios. Hoje ela tem todo o seu tempo tomado para atender aos pedidos e garantir o estoque para atender as clientes que não têm tempo de ir às lojas e preferem comprar por lojas virtuais, oportunidade que ela descobriu durante o Planejamento Estratégico.



Faça você mesmo

Você já sabe que, cada vez mais, os serviços de Pet (animais de estimação) vêm crescendo. Isso despertou em você uma vontade imensa de empreender nesse setor, pois sempre gostou muito de animais. Mas a distância entre gostar de fazer algo e montar um negócio é grande. Com base no que você aprendeu sobre APO, o que você acredita que precisa fazer antes de montar o negócio, para garantir o sucesso do empreendimento?

Sem medo de errar

Vamos agora ver algumas orientações que nos ajudarão na solução da situação-problema e dar início ao Planejamento Estratégico?

Estudante, definir missão, visão e objetivos organizacionais é crítico, porque orientam as demais decisões e envolvem certa dose de subjetividade, principalmente em negócio novo. Para facilitar, além do aprofundamento em nossas discussões do “Não pode Faltar”, acesse o link do Sebrae (Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas) e crie o Canvas (Business Model Canvas), uma ferramenta de planejamento estratégico para esboçar modelos de negócios. Disponível em: <<https://www.sebraecanvas.com/#/>>. Acesso em: 15 set. 2016.

Por meio dessa ferramenta, você antecipará as decisões sobre o diferencial que sua empresa vai oferecer, as quais serão percebidas por seus clientes; segmentos de clientes que sua empresa pretende alcançar; como o cliente compra e recebe seu produto e serviço; o relacionamento da empresa com cada segmento de cliente; atividades essenciais para que seja possível entregar a proposta de valor; recursos necessários para realizar as atividades-chave; atividades-chave terceirizadas e os recursos principais adquiridos; formas de obter receita por meio de propostas de valor; e custos relevantes necessários para que a estrutura funcione.

Após refletir e decidir sobre esses itens, você poderá visualizar melhor a forma como você pretende operar e gerar valor ao mercado. O Canvas é um mapa visual pré-formatado, que ajuda a conhecer melhor o negócio. Acesse e construa seu mapa. O importante é que essa atividade possa, de fato, ajudar nas definições iniciais de seu Planejamento Estratégico.

Esse exercício certamente ajudará você a solucionar a situação-problema desta seção, pois oportuniza que você conheça melhor o empreendimento e assim tome suas decisões com mais segurança. Agora é com você! Bom trabalho!



Atenção!

Para Chiavenato (2014b, p. 215-219),

[...] falar de planejamento é falar de futuro. E falar de futuro é falar de objetivos. Os objetivos constituem a mola-mestra da administração, a focalização para onde devem convergir todos os esforços da organização [...]. Mas os objetivos fazem parte de um contexto mais amplo: a missão e a visão das organizações. A missão [...] significa a razão de sua existência.



Lembre-se

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta para decisões de futuro. Então, você deve ter atenção para definir a missão, a visão e os objetivos gerais, sempre pensando em um determinado tempo à frente, no espaço

de tempo em que se acredita que essas definições estarão concretizadas. Mas atenção para não utilizar o termo “planejamento futuro”, pois se é planejamento, já é futuro, certo? Você já ouviu alguém falar isso?

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
“Planejamento estratégico em empresa de sucesso”	
1. Competência Geral	Conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração.
2. Objetivos de aprendizagem	Apresentar a Abordagem Estruturalista em uma discussão evoluída sobre centralização da estrutura organizacional, departamentalização e tipos de estrutura organizacional, e apresentar o processo do modelo de Administração por Objetivos (APO) por completo.
3. Conteúdos relacionados	Estrutura organizacional; Planejamento estratégico; Administração por Objetivos.
4. Descrição da SP	Miguel assumiu a gestão da escola Estude Bem, recentemente, e identificou que é necessário desenvolver um novo Planejamento Estratégico para realinhar as atividades em relação ao mercado, ao novo perfil de cliente e funcionários. Ele soube que você já desenvolveu Planejamento Estratégico para várias empresas e, por isso, fez a você o convite para desenvolver as fases iniciais do planejamento, em que são definidos o objetivo, a missão e a visão, pois ele sabe que definir esses itens é muito importante para orientar as demais etapas e levar a escola a melhorar ainda mais seus resultados. Miguel conta com sua ajuda para acertar! Agora é com você, estudante! Desenvolva as etapas iniciais do Planejamento Estratégico da Estude Bem e oriente o Miguel sobre o que ele deve fazer para finalizar o processo.
5. Resolução da SP	Você já sabe que o Planejamento Estratégico é um processo organizacional que procura responder questões básicas, como por que a organização existe, o que ela faz e como ela faz. Então, as definições de missão, visão e objetivos que você ajudará o Miguel a encontrar servirão de direcionadores das demais etapas do Planejamento Estratégico.



Lembre-se

A Missão define qual é o negócio da organização, a Visão proporciona uma imagem do que a organização quer ser, e os Objetivos estabelecem os resultados concretos que se deseja alcançar dentro de um prazo de tempo específico (CHIAVENATO, 2014b).



Faça você mesmo

O Sr. Walter gerencia a loja de ferramentas da família e resolveu dar espaço para seu filho, Pedro, implementar inovações e melhorias nas operações da loja. Sabendo que, primeiro, precisa passar por um processo de autoconhecimento para identificar os aspectos atuais da loja e redefini-los, Pedro pediu a sua ajuda para essa empreitada, porque confia na sua capacidade nesse tema. Então, elabore um Planejamento Estratégico e ajude Pedro a aprimorar as ações gerenciais da loja.

Faça valer a pena!

1. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

A Teoria Clássica caracteriza o *homo economicus* e a Teoria das Relações Humanas, o homem social.

PORQUE

A Teoria Estruturalista focaliza o homem organizacional, que desempenha diferentes papéis em várias organizações.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- As duas afirmações são falsas.
- A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

2. "Estruturalismo é um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição. [...] Para que haja estrutura é necessário que existam entre as partes outras relações que não a simples justaposição e que cada uma das partes manifeste propriedades que resultam da sua dependência à totalidade" (CHIAVENATO, 2014a, p. 286-687). Quanto ao significado do texto apresentado, escolha a opção correta:

- a) As partes somadas formam o todo integralmente.
- b) A totalidade é formada por quase todas as suas partes.
- c) As propriedades resultam na totalidade da soma das partes.
- d) Consideram-se o todo e o relacionamento das partes que formam este todo.
- e) A relação das partes é insignificante para formar o todo.

3. O planejamento estratégico "é um processo organizacional compreensivo de adaptação por meio da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder questões básicas, como "por que a organização existe, o que e como ela faz. O resultado é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de 3 a 5 anos. O planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais" (CHIAVENATO, 2014b, p. 199-200). Qual opção a seguir apresenta uma característica fundamental do Planejamento Estratégico?

- a) É um processo descritivo, pois envolve toda a cúpula da organização.
- b) Busca o consenso porque aproxima ideias similares.
- c) É uma forma de aprendizagem organizacional, de autoconhecimento.
- d) Serve para a organização resistir às mudanças complexas.
- e) Tem foco nas situações passadas para aprender com os erros.

Seção 3.2

Teoria da burocracia

Diálogo aberto

Olá, Estudante! Seja bem-vindo(a) a mais uma seção da unidade "Abordagens Estruturalista, Burocrática, Crítica e Sistêmica". Primeiro, veja a situação-problema proposta para você solucionar e avançar um pouco mais no Planejamento Estratégico que está desenvolvendo, afinal, você já definiu a missão, a visão e os objetivos de sua futura loja de celulares, certo? Então, agora é hora de analisar outras questões que influenciarão na sua decisão.

Você já deve ter ouvido falar que para abrir uma empresa é necessário registrá-la e que o procedimento é demorado e burocrático, não é mesmo? Será que é assim mesmo? Pense sobre o assunto para entender que o rigor para oficializar empresas é necessário para que os órgãos públicos acompanhem a contribuição das empresas para a sociedade, aspectos que você poderá confrontar com o conteúdo sobre a Teoria da Burocracia, desta seção.

Nesta etapa de seu Planejamento Estratégico, é importante que você conheça a oficialização de empresas, e a situação-problema aqui está relacionada com as seguintes questões:

1. O que é necessário para oficializar um empreendimento?
2. Em quais órgãos públicos o negócio deve ser registrado ou cadastrado?
3. Qual o custo desses procedimentos?
4. Em quanto tempo os procedimentos são finalizados para a empresa iniciar suas operações?
5. Quais aspectos da Teoria da Burocracia você identificou durante sua pesquisa?
6. Por que os órgãos públicos, assim como as grandes empresas, representam as premissas da Teoria da Burocracia? Aponte elementos do conteúdo para justificar sua resposta.

As respostas que você encontrará para essas questões vão influenciar em sua decisão, pois você estará identificando alguns aspectos que são inerentes aos negócios e farão parte do cotidiano da sua loja, possibilitando que você analise parcialmente a questão estratégica: O que temos pela frente?

Estudante, na seção anterior você aprendeu que a Teoria Estruturalista buscou harmonizar as propostas das Teorias da Administração anteriores, ao reconhecer que a organização é, ela própria, uma estrutura, que tem objetivos, os quais são realizados pelo trabalho das pessoas.

Nesta seção você aprenderá sobre a Teoria da Burocracia, conhecida como o modelo racional-legal. O objetivo é apresentar as características que Weber definiu sobre a organização eficiente, contribuindo para que você desenvolva competências ao conhecer as bases históricas, a evolução das Teorias da Administração, e, também, a abordagem estruturalista, que reconhece a empresa como parte de um sistema aberto.

Estudante, agora é com você!

Não pode faltar

Olá, estudante! Vamos continuar nossa viagem pelas Teorias da Administração? Então, aprecie as novidades neste trecho chamado Teoria da Burocracia e boa viagem!

Diferentemente das demais Teorias da Administração, a Teoria da Burocracia é um conceito póstumo, já que foi desenvolvida antes de 1920, ano do falecimento do sociólogo alemão Max Weber, mas seus escritos somente foram localizados e disseminados após a década de 1940 (CHIAVENATO, 2014a).

Você se lembra de que no início desta seção falamos sobre as pessoas associarem o termo Burocracia à demora e ao excesso de exigências, não é mesmo? Então, veja o que Chiavenato fala sobre isso:



[...] segundo o conceito popular, a burocracia é entendida como uma organização em que o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo soluções rápidas ou eficientes. O termo também é empregado com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e às rotinas, causando ineficiência à organização. O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema (disfunções), e não ao sistema em si mesmo. (CHIAVENATO 2014a, p. 262)

Na verdade, o que Weber defende é exatamente o contrário disso! Acompanhe: para Weber, "burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas devem ser feitas.

Segundo Max Weber, a burocracia tem as características a seguir” (CHIAVENATO, 2014a, p. 262-266):

1. Caráter legal das normas e regulamentos: estabelecido previamente e por escrito, abrange todas as áreas da organização e presume que tudo é baseado em uma legislação própria que define antecipadamente como a organização burocrática deve funcionar, e considera-se legal porque aceita que os meios coercitivos devem ser capazes de impor disciplina. Então, a burocracia é uma estrutura social, legalmente organizada;

2. Caráter formal das comunicações: necessariamente, se escreve e tem regras. Decisões e ações administrativas são formuladas e registradas por escrito; para proporcionarem comprovação, documentação e clareza na interpretação unívoca, sendo repetitivas e contínuas, a burocracia utiliza rotinas e formulários para facilitar a comunicação. Então, a burocracia é uma estrutura social formalmente organizada;

3. Caráter racional e divisão do trabalho: é sistemática e garante a racionalidade quanto à eficiência em relação aos objetivos a serem atingidos, e também é empregada na atribuição de cargos, em que cada membro tem funções específicas, competências e responsabilidades bem delimitadas, pois cada um deve saber qual a sua tarefa, sua capacidade de comando e seus limites de tarefa para não os ultrapassar e interferir na competência alheia. Então, a burocracia é uma estrutura social racionalmente organizada;

4. Impessoalidade nas relações: a distribuição de atividades não é feita em função das pessoas, mas sim dos ocupantes dos cargos e das funções, então, o poder é impessoal e deriva do cargo que o participante ocupa, assim como a obediência do subordinado, que é impessoal e em função do cargo e não da pessoa, afinal, as pessoas vêm e vão, mas os cargos permanecem. Então, a burocracia é uma estrutura social impessoalmente organizada;

5. Hierarquia de autoridade: todos os cargos estão em uma estrutura hierárquica, em que cada um deles é subordinado a um cargo superior, pois a autoridade é inerente ao cargo e deve reduzir o atrito ao mínimo, utilizando contato oficial quanto às regras da organização, para proteger os subordinados da arbitrariedade dos superiores, pois as ações de todos seguem as mesmas regras. Então, a burocracia é uma estrutura social hierarquicamente organizada;

6. Rotinas e procedimentos padronizados: as regras definem o que todos dentro da organização devem fazer. As atividades de cada cargo são desempenhadas conforme os padrões definidos para cada nível hierárquico, em relação aos objetivos da organização, facilitando a avaliação do desempenho de cada um para a máxima produtividade. Então, a burocracia fixa as regras e as normas técnicas para o desempenho de cada cargo;

7. Competência técnica e meritocracia: as pessoas são selecionadas, admitidas, transferidas e promovidas a partir de critérios de avaliação e classificação racionais e universais que consideram a competência, o mérito e a capacidade do funcionário, razão pela qual aplica métodos seletivos como exames, concursos, testes e títulos. Então, a burocracia é uma organização que escolhe as pessoas pelo mérito e pela competência técnica;



Assimile

As grandes empresas, as organizações educacionais e organizações públicas praticam a seleção meritocrática, pois, para ser admitido, o candidato deve comprovar que tem competência técnica e formação adequada para o cargo que pretende ocupar.

8. Especialização da administração: o dirigente não é, necessariamente, o dono do negócio ou grande acionista, mas um profissional especializado na administração, afastando o capitalista da gestão dos negócios; os meios de produção são de propriedade do burocrata, e os funcionários não podem vender, comprar ou herdar sua posição ou cargo. Então, a burocracia é uma organização que se baseia na separação entre a propriedade e a administração;

9. Profissionalização dos participantes: na burocracia, cada funcionário: (i) é profissional especialista nas atividades do seu cargo; (ii) recebe salários correspondentes ao cargo que ocupa e deve ser sua única fonte de renda; (iii) é ocupante de cargo porque é sua principal atividade na organização e deve tomar todo o seu tempo de permanência nela; (iv) é nomeado pelo superior hierárquico, que é o responsável pelas decisões relacionadas aos seus subordinados; (v) tem mandato por tempo indeterminado; (vi) segue carreira dentro da organização, porque, à medida que demonstra mérito, capacidade e competência, pode ser promovido a cargos superiores e fazer do seu trabalho a sua própria carreira; (vii) não possui a propriedade dos meios de produção e de administração, somente os utiliza; (viii) é fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa porque defende os interesses do cargo e da organização em detrimento dos demais interesses; e (ix) o administrador profissional tende a controlar cada vez mais as burocracias. Então, a burocracia é uma organização caracterizada pela profissionalização de seus participantes;

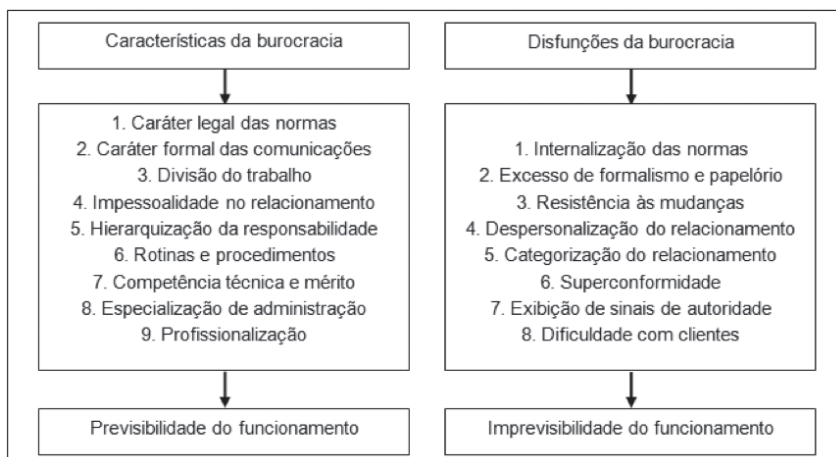
10. Completa previsibilidade do funcionamento: todos os funcionários devem se comportar de acordo com as normas e regulamentos para que se atinja a máxima eficiência possível, porque tudo é estabelecido para prever, antecipadamente, as ocorrências e, assim, rotinizar sua execução e garantir a máxima eficiência do sistema. Então, na burocracia, a consequência desejada é a previsibilidade do comportamento de seus membros.

Estudante, você pode observar que a Teoria Burocrática de Weber defende a previsibilidade e a rotina, por meio de normas e regulamentos com poder de lei, para que as pessoas saibam o que devem fazer conforme os cargos e os níveis hierárquicos que ocupam. Defende também a impessoalidade e a racionalidade, para garantir que as decisões sejam tomadas com base em aspectos técnicos e não pessoais, e o profissionalismo para possibilitar que os cargos sejam ocupados por pessoas competentes e capazes de desempenhar suas respectivas funções.

Acompanhe agora o que o autor fala sobre as disfunções da burocracia. Para Chiavenato (2014a, p. 268-273), a racionalidade weberiana implica adequação dos meios aos fins para se conseguir a eficiência máxima, ou seja, "os meios mais eficientes são escolhidos para a implementação das metas". Mas o modelo somente trata das metas organizacionais, pois a impessoalidade e a racionalidade impedem a organização de considerar as necessidades de seus membros. Também o próprio Weber já se preocupava com a questão de que nem todos dentro da empresa seguem as regras como se deve, e alguns ocupantes de cargos de chefia podem indicar e nomear subordinados por questões pessoais e emotivas, podendo chegar a (ou herdar) cargos de diretores e até de presidentes. Weber também já observava que líderes informais poderiam influenciar psicologicamente o comportamento dos funcionários no sentido de reforçar o compromisso abstrato com as regras da organização, o que pode levar à arbitrariedade.

Veja na Figura 3.5 um confronto entre as características e as disfunções da burocracia. As disfunções da burocracia podem ser entendidas como anomalias de funcionamento em razão de consequências imprevistas. Veja:

Figura 3.5 - Características e disfunções da burocracia



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014a, p. 270).



Refleta

Estudante, reflita sobre o fato de Weber defender a previsibilidade do comportamento humano dentro das organizações burocráticas. Rebusque sua aprendizagem sobre a Teoria das Relações Humanas e tire suas conclusões sobre essa questão.

Observe que as disfunções da burocracia podem levar as pessoas a internalizar as normas como verdades amplas, praticarem excesso de formalismo e serem presas a papelório e, ainda, a desenvolverem resistência às mudanças. No ambiente pode acontecer a despersonalização e a categorização do relacionamento entre os membros da organização e a superconformidade dos procedimentos. As pessoas podem ainda exibir sinais de exercício de autoridade fora dos limites, e o modelo ainda pode levar à dificuldade para lidar com o atendimento das necessidades dos clientes (CHIAVENATO, 2014a).

Aluno(a), esse comentário do autor não lhe parece bastante próximo ao que falamos no início desta seção a respeito das pessoas associarem o termo burocracia à demora e ao excesso de exigências?

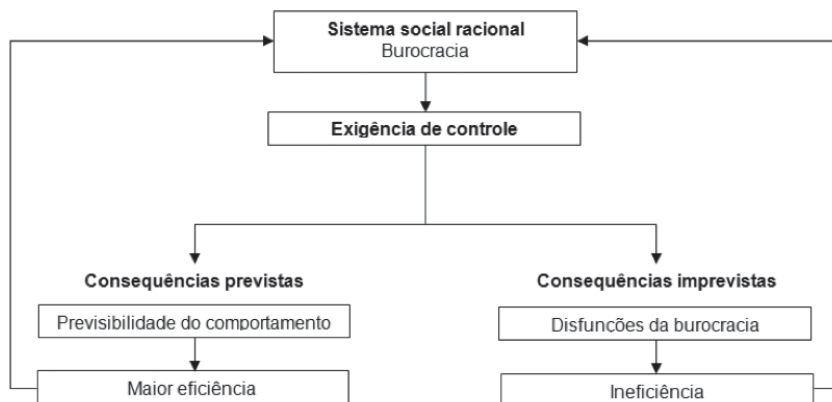
Então, é possível compreender que quando é difícil conduzir o modelo burocrático original na totalidade, as suas disfunções tornam-se evidentes e impedem o modelo de alcançar os objetivos da teoria proposta.

Chiavenato esclarece que:



[...] as causas das disfunções da burocracia residem no fato de que a burocracia não leva em conta a chamada organização informal que existe em todo tipo de organização humana, nem se preocupa com a variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas) que introduz variações no desempenho das atividades organizacionais. Em face da exigência de controle que norteia toda a atividade organizacional é que surgem as consequências imprevistas da burocracia. (CHIAVENATO, 2014a, p. 272),

Figura 3.6 - Modelo burocrático de Weber



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014a, p. 272).



Pesquise mais

Leia o artigo “Burocracia X Eficiência: o princípio do formalismo moderado como ferramenta de eficiência na Gestão Pública”, de Isis Queiroz. Disponível em: <<http://isisqueiroz.jusbrasil.com.br/artigos/112105696/burocracia-x-eficiencia-o-principio-do-formalismo-moderado-como-ferramenta-de-eficiencia-na-gestao-publica>>. Acesso em: 4 jan. 2016.

O texto traz uma revisão teórica da Teoria da Burocracia em um contexto diferenciado, pois serviu de fundamento para uma decisão judicial quanto ao excesso de formalidade no serviço público.

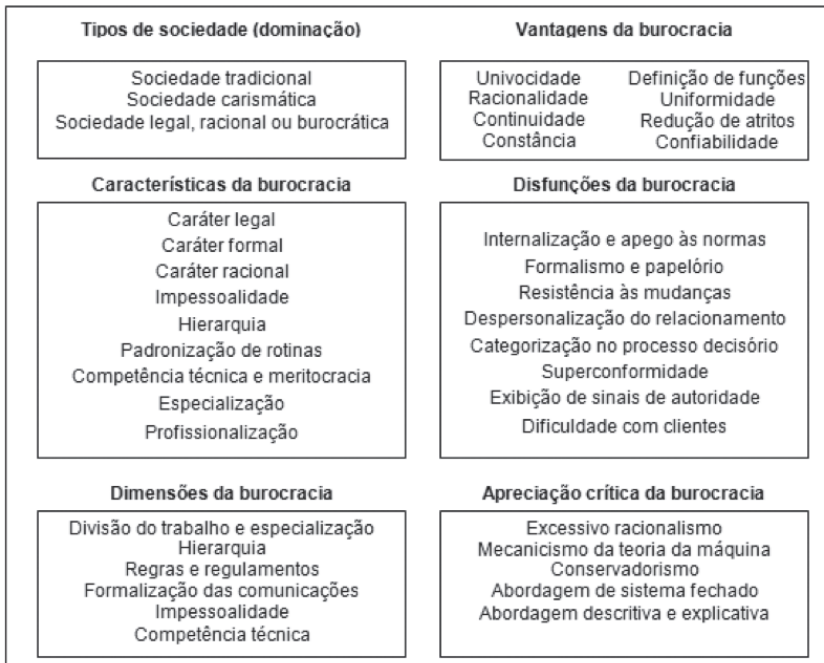
Chiavenato fecha o tema comentando que:

[...] não há um tipo único de burocracia, mas graus variados de burocratização. Atualmente, a burocracia está sendo entendida como um *continuum*, e não uma maneira absoluta de presença ou ausência. [...] O modelo burocrático é o terceiro pilar da Teoria Tradicional da Organização, ao lado do Taylorismo (Escola da Administração Científica) e da obra de Fayol e Gulick (Teoria Clássica). Esse modelo foi o ponto de partida para os sociólogos e cientistas políticos no estudo das organizações. (CHIAVENATO, 2014a, p. 272-280).



Para finalizar esta seção, veja na Figura 3.7 um resumo da Teoria da Burocracia em forma de mapa mental, que faz um paralelo entre as dimensões da burocracia e a apreciação crítica do modelo.

Figura 3.7 - Mapa mental da Teoria da Burocracia



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014a, p. 280).



Assimile

A Teoria Burocrática de Weber defende a previsibilidade e a rotina por meio de normas e regulamentos com poder de lei para que as pessoas saibam o que devem fazer conforme os cargos e os níveis hierárquicos que ocupam. Defende, também, a impessoalidade e a racionalidade, para garantir que as decisões partam de aspectos técnicos e não pessoais, e o profissionalismo, para que os cargos sejam ocupados por pessoas competentes e capazes de desempenhar suas respectivas funções.

Você pode então compreender que a Teoria da Burocracia foi desenvolvida por Weber como um modelo ideal, de forma que, se for aplicado conforme a origem, as coisas poderiam de fato acontecer conforme Weber previu. Entretanto, as empresas praticam suas premissas, pois garantem certa previsibilidade desejada, mas de modo ajustado à realidade de seus contextos, para evitar que ocorram as disfunções.

Bom, chegamos ao final de mais um trecho de nossa viagem. Aproveite bem as oportunidades de atividades que estão disponíveis para você e faça uma boa aprendizagem.

Até a próxima e bons estudos!



Exemplificando

Dona Terezinha, uma costureira muito habilidosa, soube que existe uma categoria de empreendimento para os profissionais autônomos pela Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, que cria condições especiais para que o trabalhador informal se torne um Microempreendedor Individual (MEI) legalizado. Ela ficou muito interessada, entretanto tem receio de que o procedimento seja rigoroso e demorado.

Quais aspectos da Teoria Burocrática estão intrínsecos ao problema proposto?

Como é uma iniciativa do governo federal e regulamentada por lei, a Dona Terezinha pode acessar a legislação (<<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>>) ou procurar atendimento no Sebrae ou na Prefeitura, pois ambos têm funcionários especialistas no assunto para orientá-la.

Os aspectos evidentes da burocracia são os procedimentos previamente preparados, trabalhadores especialistas e uma visão racional-legal, já que todos os participantes devem seguir as regras rigorosamente. As disfunções da burocracia podem ser identificadas pela demora na finalização dos procedimentos em razão do rigor das regras impostas.



Faça você mesmo

Josiane foi aprovada em um concurso público para o cargo de assistente administrativa na Receita Federal do Brasil e até já começou a trabalhar. Em sua inserção no primeiro dia, ela recebeu um manual de conduta, o guia de atribuições de seu cargo, foi informada do seu nível na estrutura organizacional, soube quem é seu superior imediato, a quem ela está subordinada, e foi levada à sua estação de trabalho, que envolvia somente atividades administrativas internas. Como é comum com ingressantes, ela estava empolgada e querendo mostrar serviço, mas, ao atender uma pessoa no balcão, foi chamada pelo seu chefe que a advertiu de que essa iniciativa era irregular, pois a função de atendimento é desempenhada por outros funcionários.

Estudante, o problema apresentado se relaciona à Teoria da Burocracia, e para resolvê-lo identifique quais aspectos da burocracia estão presentes no caso. Justifique cada item a partir do conteúdo deste livro.



Vocabulário

- **Unívoco**: aquilo que só se pode interpretar de uma forma (fonte: <<http://www.dicionarioweb.com.br/un%C3%ADvoco/>>. Acesso em: 20 fev. 2016.).
- **Meritocrático**: quem é digno dos seus méritos; sistema de gestão que considera o mérito como aptidão; forma ou método de seleção por merecimento comprovado.

Sem medo de errar

Estudante, para apoiar sua busca pelas respostas da situação-problema desta seção e dar continuidade ao desenvolvimento de seu Planejamento Estratégico, observe o que segue, com atenção.

Partindo do princípio de que uma das possibilidades é você abrir uma microempresa, o que é mais comum para empreendimentos comerciais iniciantes devido aos benefícios referentes aos incentivos fiscais desta categoria de negócio, então, uma sugestão é que você, primeiramente, busque a legislação específica para Micro e Pequenas Empresas e organize as informações coletadas na etapa "O que temos pela frente do seu Planejamento Estratégico", para identificar alguns aspectos que poderão afetar suas decisões.

Você também deve observar os aspectos, as características e as disfunções da Teoria da Burocracia que você identificou durante sua pesquisa, inclusive quando procurou atendimento em órgão público. Estude este tema com atenção! Passe cada um dos aspectos, características e disfunções da burocracia para ver quais estão associados à sua observação durante a pesquisa.

Estudante, obviamente a análise do que você tem pela frente é muito mais ampla do que isso e você poderá utilizar uma ferramenta de gestão bastante útil na próxima seção para finalizar esta etapa de sua análise.

Por enquanto, essa pesquisa já lhe ajudará a evoluir para a solução da situação-problema desta aula.



Atenção!

Estudante, ao fazer sua pesquisa em órgãos públicos, você terá a oportunidade de confrontar os conteúdos aprendidos com a prática. Procure identificar os aspectos que possibilitam alinhar com os temas:

- Teoria Burocrática;
- Caracterização da burocracia;
- Disfunções da burocracia.



Lembre-se

Observe que as disfunções da burocracia podem levar as pessoas a internalizarem as normas como verdades amplas, praticarem excesso de formalismo e serem presas a papelório e, ainda, a desenvolverem resistência às mudanças. No ambiente, pode acontecer a despersonalização e a categorização do relacionamento entre os membros da organização e a superconformidade dos procedimentos. As pessoas podem ainda exibir sinais de exercício de autoridade fora dos limites e o modelo ainda pode levar à dificuldade para lidar com o atendimento das necessidades dos clientes (CHIAVENATO, 2014a).

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
"Algumas disfunções da burocracia"	
1. Competência Geral	Conhecer as bases históricas e a evolução das Teorias da Administração.
2. Objetivos de aprendizagem	Apresentar as características que Weber definiu sobre a organização eficiente a partir da estrutura hierárquica. Trabalhador especialista e trabalho e relacionamento, regidos por normas com força de lei, com base no racionalismo pregado pela Teoria da Burocracia.
3. Conteúdos relacionados	Teoria da Burocracia: conceito, aspectos e disfunções.

4. Descrição da SP	O departamento fiscal do magazine <i>Vende de Tudo</i> tem enfrentado o seguinte problema: o gerente, Sr. Miguel, tem se ausentado com certa frequência, e as situações que fogem ao que está definido nos regulamentos ficam paradas, aguardando a presença do Sr. Miguel. Por isso, a empresa deixou de comparecer a um agendamento na Prefeitura para tratar do licenciamento de funcionamento (Alvará) da loja, que precisa ser atualizado em função de algumas alterações que ocorreram no contrato social da empresa, e o prazo está acabando. Após esse prazo a empresa poderá ser multada e até mesmo ter sua licença suspensa até que se resolva a questão. Quais as disfunções da burocracia presentes nesta situação-problema?
5. Resolução da SP	A burocracia é um modelo de gestão bastante utilizado ainda hoje, principalmente pelas grandes empresas e as organizações governamentais, porque possibilita organizar a empresa de modo claro e explícito, orientando as pessoas sobre o que elas devem fazer e quais são suas obrigações e níveis de autoridade. Entretanto, o modelo tem dificuldade para lidar com situações imprevistas. As disfunções presentes na situação-problema são a Internalização das normas e resistência a mudanças na gestão da <i>Vende de Tudo</i> .



Lembre-se

A Teoria da Burocracia foi desenvolvida por Weber como um modelo ideal, de forma que, se este for aplicado conforme a origem, as coisas poderiam de fato acontecer conforme Weber previu. Entretanto, as empresas praticam suas premissas, pois garantem certa previsibilidade desejada, só que de modo ajustado à realidade de seus contextos, para evitar que ocorram as disfunções.



Faça você mesmo

Geraldo trabalha em uma grande fábrica que trocou as máquinas de linha de produção por outras mais modernas e com tecnologia de ponta, o que já estava programado para acontecer. Como na fábrica todos devem seguir o que determina os manuais de procedimentos, Geraldo assumiu a atividade de adequação desse material para garantir que os novos manuais prevejam as rotinas, as possíveis ocorrências e as soluções indicadas para cada ocorrência, garantindo que todos os funcionários do setor de produção saibam como lidar com a inovação tecnológica implantada nas rotinas da fábrica. Estudante, para resolver esta situação-problema você deve identificar quais aspectos da burocracia foram evidenciados e quais premissas da burocracia foram impactadas pela mudança ocorrida nas rotinas da linha de produção da fábrica.

Faça valer a pena!

1. Segundo Chiavenato (2014a), para Weber são três os tipos de sociedade: (i) tradicional; (ii) carismática; e (iii) legal, racional ou burocrática. Escolha qual alternativa apresenta *um exemplo de cada tipo* de sociedade, segundo Weber:

- a) Igreja, prefeitura e fábrica.
- b) Sindicato, partido político e grupo informal.
- c) Família, Sindicato e Exército.
- d) Sociedades gerenciais, subordinadas e operacionais.
- e) Judiciário, Executivo e Planejamento.

2. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

Weber defendia que a base do moderno sistema de produção – racional e capitalista – teve origem nas mudanças religiosas e nas normas sociais e morais pós-Renascimento.

PORQUE

Não originou das mudanças de tecnologia nem das relações de propriedade como pregava Karl Marx.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- b) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- c) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- d) As duas afirmações são falsas.
- e) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

3. A origem da Teoria da Burocracia surgiu em função dos seguintes aspectos:

I. A fragilidade e a parcialidade das Teorias Clássicas e da Teoria das Relações Humanas.

II. A necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas.

III. O crescente tamanho e complexidade das operações industriais, estudados por Weber.

IV. O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, criada por Max Weber, sociólogo alemão, cuja teoria ganhou importância póstuma.

Com base em suas análises, escolha a alternativa que contém apenas os itens corretos:

- a) I, III e IV.
- b) I, II, III e IV.
- c) II, III e IV.
- d) I e II.
- e) I, II e IV.

Seção 3.3

Teoria e crítica

Diálogo aberto

Olá, Estudante! Seja bem-vindo(a)!

Você já aprendeu nas seções anteriores que as Teorias da Administração passaram por uma fase conturbada ao notarem que é necessário estudar os elementos de modo mais amplo, e que a Teoria da Burocracia é um modelo racional-legal, que considera a competência técnica para que os eventos previstos aconteçam sem ocorrências inesperadas. Certo. Mas nós sabemos que não é bem assim, não é mesmo?

As mudanças acontecem o tempo todo e são necessárias outras decisões para solucionar os novos problemas. Pensando nisso, a nova situação-problema propõe a você uma situação relacionada ao ambiente do negócio que você está pensando em iniciar.

Nas etapas anteriores você definiu aonde quer ir e onde está agora. Dando continuidade, você vai elaborar as demais etapas do seu Planejamento Estratégico para identificar: o que tem pela frente; quais os caminhos possíveis; qual o melhor caminho; e como percorrê-lo. Com isso, você terá sua primeira versão do Planejamento Estratégico. E, então, você deve fazer uma análise do ambiente em que pretende empreender, tanto interna (as fraquezas e as potencialidades do futuro empreendimento), quanto externa (as oportunidades e as ameaças que residem no ambiente externo ao negócio), para, enfim, estabelecer o melhor caminho e como seguir em frente. Note que o segmento que escolheu é dinâmico e demanda das empresas ações de mudanças constantes, para que as oportunidades ocasionadas pelas inovações sejam aproveitadas. Dessa forma, você deve se preparar para lidar com o ajuste aos novos cenários, o que envolve tomar decisões constantes e saber implementar ações de mudanças efetivas.

Bom, agora é hora de retomarmos nossa viagem pelas Teorias da Administração.

Nesta seção você terá acesso a um momento atribulado, em que os estudos administrativos identificam que todas as teorias desenvolvidas até aquele ponto estavam certas, pois estudaram fenômenos reais e foram capazes de proporcionar soluções. O problema foi a incompreensão de que outras variáveis integradas impactam no desempenho organizacional e causam impactos umas nas outras. Portanto, o objetivo desta seção é apresentar a você o esforço da Teoria Crítica para combinar as ideias racionais e humanísticas, defendendo que as teorias anteriores

usavam de radicalismo excessivo. Assim, você poderá desenvolver competências para entender as bases históricas e a evolução das teorias da administração, e conhecer a abordagem estruturalista, que reconhece a empresa como parte de um sistema aberto.

Para que esse objetivo se concretize, você deve acessar todo o conteúdo e desenvolver todas as atividades propostas no livro didático e na webaula, pois foram preparados pensando em facilitar o seu processo de aprendizagem. Agora é com você! Bons estudos e até já!

Não pode faltar

Olá, estudante! Venha a bordo, acomode-se e vamos continuar nossa jornada pelas Teorias da Administração. Boa viagem!

Bom, vamos ver então como surgiu mais uma fase conhecida como Teoria Crítica?

Schebeleski e Ferreira (2011) comentam que a Teoria Crítica representa “um dos caminhos para compreender como as organizações e suas administrações agem, bem como para entender as implicações para as pessoas e para a sociedade de forma geral”. Sua origem é associada à Escola de Frankfurt que, entre as décadas de 1920 e 1930, na Alemanha, reuniu intelectuais filósofos e cientistas sociais de orientação marxista. A base da Escola de Frankfurt defendeu a perspectiva de que as teorias são voltadas para um grupo particular de pessoas, contribuindo para o autoconhecimento dessas pessoas, as quais pertencem ao grupo de explorados, e que a compreensão desse processo pode facilitar a transformação criativa e criar “relações mais integradas entre indivíduos, grupos e organizações e seus ambientes”.

A Teoria Crítica defende que segmentos sociais e humanos dialoguem melhor e com mais moral, para que cada participante contribua com a busca de um futuro melhor para todos. Nos estudos organizacionais, a Teoria Crítica defendeu ambientes livres de dominação, em que as oportunidades para contribuir com a produção de sistemas fossem iguais, voltando-se para as necessidades humanas, cujos métodos gerenciais conduzam a um desenvolvimento progressivo de todos e à qualidade e à produtividade (SCHEBELESKI; FERREIRA, 2011).

Para Chiavenato, “no início da década de 1950, a teoria administrativa passou por um período de intensa remodelação”. Em um cenário pós-guerra com o surgimento de inovações como a televisão, do motor a jato e das telecomunicações,

[...] o mundo organizacional já não seria mais o mesmo. [...]. Apesar de todas as críticas aos postulados clássicos e aos enfoques tradicionais da organização, a abordagem clássica nunca foi totalmente substituída. [...] Todas as teorias administrativas posteriores se assentaram na Teoria Clássica, seja como ponto de partida ou como crítica, para tentar uma posição diferente. (CHIAVENATO, 2014a, p. 149-151).

O autor denomina a fase das Teorias da Administração como Abordagem Neoclássica, como “redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações”, representando a Teoria Clássica renovada e “dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas”.

Os autores neoclássicos não formam propriamente uma escola bem definida, mas um movimento relativamente heterogêneo que recebe várias denominações como, por exemplo, Escola Operacional ou Escola do Processo Administrativo. As teorias neoclássicas caracterizam-se especialmente pela ênfase na prática da administração, na reafirmação relativa dos postulados clássicos, pela ênfase nos princípios gerais da administração, nos objetivos, nos resultados e no ecletismo dos conceitos. Nesse movimento, os meios ainda são considerados na busca de eficiência, mas enfatizam-se os fins e os resultados na busca da eficácia, proporcionando um forte deslocamento para os objetivos e resultados organizacionais. Também preconiza que os princípios científicos devem ser aplicados em aspectos genéricos, de forma que se considerem os mais adequados a cada situação. Para os estudiosos neoclássicos, a administração é uma técnica social, pois “consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. [...] O ser humano cada vez mais necessita cooperar com outras pessoas para atingir seus objetivos. Nesse sentido, a administração é basicamente a coordenação de atividades grupais” (CHIAVENATO, 2014a, p. 153-156).



Pesquise mais

Leia o artigo Teoria Crítica na Administração, de Souza, Saldanha e Ichikawa. Disponível em <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v11n3art1.pdf>>. Acesso em: 8 fev. 2016. O texto aborda a Teoria Crítica na evolução das Teorias da Administração.

Nesse contexto, os novos estudos administrativos envolvem buscas relacionadas a esse legado, pois, seja como movimento Pré-Sistema ou Neoclássico,



[...] a tentativa de conciliação e integração dos conceitos clássicos e humanísticos, a visão crítica do modelo burocrático, a ampliação da abordagem das organizações envolvendo o contexto ambiental e as relações interorganizacionais (variáveis externas), além de um redimensionamento das variáveis organizacionais internas [...] e o avanço rumo à abordagem sistêmica, são aspectos que marcaram a teoria administrativa. Em resumo, o estruturalismo representa uma trajetória à abordagem sistêmica (CHIAVENATO, 2014a, p. 311).

Nesse sentido, Chester Barnard propôs a Teoria da Cooperação, a qual defende que:



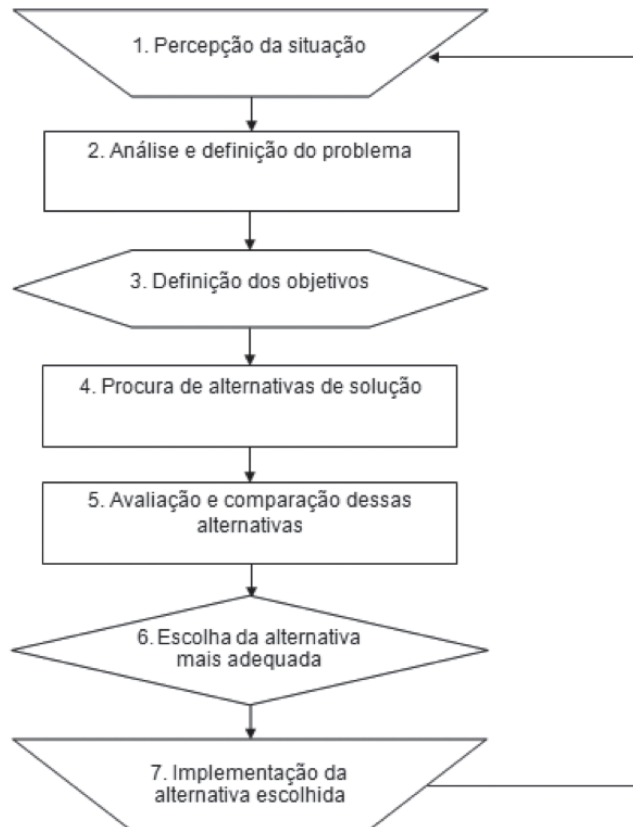
[...] as pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas, para poderem alcançar os seus objetivos. Nas interações humanas, as pessoas se influenciam mutuamente: são as relações sociais. [...]. As organizações são sistemas cooperativos que têm por base a racionalidade. [...]. Uma organização somente existe quando ocorrem conjuntamente três condições: (i) interação entre duas ou mais pessoas; (ii) desejo e disposição para a cooperação; e (iii) finalidade de alcançar um objetivo comum. [...] A organização oferece incentivos para obter a cooperação das pessoas em todos os níveis hierárquicos. Dentro desse esquema, cada pessoa precisa alcançar os objetivos organizacionais (para se manter ou crescer na organização) e os seus objetivos pessoais (para obter satisfações)". Para Barnard, as pessoas precisam ser eficientes e eficazes para sobreviver a este sistema (CHIAVENATO, 2014a, p. 340-341).

Ainda, Herbert Simon propôs a Teoria das Decisões, com base na Teoria Comportamental que "concebe a organização como um sistema de decisões" complexo e contínuo, do qual as pessoas participam racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento, estejam ou não relacionadas às suas atividades organizacionais. A racionalidade envolvida no processo de tomada de decisão "reside na escolha dos meios (estratégias e táticas) adequados para o alcance de determinados fins (objetivos),

a fim de obter os melhores resultados”. Entretanto, as pessoas fazem as escolhas com base nos aspectos que percebem, sendo que pode haver outros aspectos que os tomadores de decisão não percebem ou não conhecem. Dessa forma, a tomada de decisão é um processo de racionalidade limitada, pois “as pessoas tomam decisões racionais (adequação de meios-fins) apenas em relação aos aspectos da situação que conseguem perceber e interpretar” (CHIAVENATO, 2014a, p. 341-342).

Estudante, então, podemos compreender que, ao fazerem escolhas na tomada de decisão, as pessoas descartam outras possibilidades e, ainda, não analisam os impactos dos aspectos desconhecidos ou não percebidos. Isso pode justificar porque algumas decisões falham. Também fortalece a visão de que o tomador de decisão escolhe a melhor opção percebida naquele momento para aquela situação analisada, sendo que em outro momento a mesma situação mereça outra escolha na tomada de decisão. Você já notou que o processo de tomada de decisão é complexo, não é mesmo? Então veja como são as etapas do processo na Figura 3.8:

Figura 3.8 - Processo decisório sob a ótica da organização



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014a, p. 344).

Conforme você observa na figura, durante as etapas do processo de tomada de decisão, é importante primeiro perceber que é necessário decidir sobre algo, compreender o problema, buscar e analisar alternativas de solução, escolher uma alternativa e colocar em prática. Sendo assim, “para abastecer o processo decisório, a organização precisa coletar e processar uma enorme variedade de informações para permitir a escolha de alternativas, em situações que nunca revelam todas as opções disponíveis, nem os possíveis resultados dessas alternativas”. Então, dentre as alternativas comparadas, procura-se por aquela mais satisfatória (CHIAVENATO, 2014a, p. 345).

Agora, vamos prosseguir a partir de mais um tema relevante para esta fase conflituosa das Teorias da Administração, o tema da mudança organizacional.

Em se tratando de mudança organizacional, quando se almeja a mudança de comportamento de um grupo é preciso que se considere que, tanto o grau de dificuldade quanto o tempo envolvido no processo são maiores, pois estes contemplam aspectos motivacionais. “[...] Toda mudança deve ser bem definida e delimitada, considerando que, uma vez determinados os objetivos, identifica-se qual é o estado atual do grupo envolvido e qual tipo de mudança é almejada” (MORAES; FRANCO, 2009, p. 21).

Para Chiavenato (2014a, p. 369-371), “mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente”, então, estudante, a mudança implica rupturas, transformações, perturbações, interrupções. O modelo de mudança adotado pelo Desenvolvimento Organizacional (DO) envolve três etapas:

1. Descongelamento: quando surge a necessidade de mudança inevitável e as pessoas, os grupos e as organizações compreendem e aceitam, pois as ideias e práticas anteriores devem ser esquecidas para serem substituídas por outras novas;
2. Mudança: quando o agente da mudança conduz os membros da organização na direção das novas ideias e práticas, por meio de um processo de identificação e internalização dos novos valores, atitudes e comportamentos;
3. Recongelamento: significa a incorporação do novo padrão por meio de mecanismos de suporte e de reforço, para que seja fixado como nova norma.

Você pode estar se perguntando: por que voltamos a falar de DO, não é mesmo?

É que nesta fase das Teorias Administrativas são consideradas as premissas de todas as teorias anteriores, desde as Teorias Clássicas até a Teoria Estruturalista. Dessa forma, é um esforço para combinar o que cada uma tem para contribuir com a nova visão sobre a organização.

Retomando o tema mudança organizacional, Chiavenato (2014a) orienta que as principais mudanças organizacionais estão relacionadas à estrutura organizacional, à tecnologia, a produtos e serviços e à cultura organizacional, e podem ser programadas (situações esperadas) e não programadas (situações imprevisíveis).

Observe que a mudança só acontece quando, de fato, ocorre uma alteração da situação afetada. Se as novas ações não surtirem efeito, não ocorreu a mudança. Isso

pode acontecer porque o esforço da mudança é impactado por forças positivas, que impulsionam e favorecem a mudança, e de forças negativas, que funcionam como restritiva e impeditiva para que a mudança não aconteça. Essa é a Teoria do Campo de Forças (CHIAVENATO, 2014a).



Assimile

Para que uma mudança aconteça de fato, as novas ações devem surtir efeito na situação atual, então, caso isso não ocorra, então não aconteceu a mudança. Esse fenômeno é possível quando as ações de mudança são impactadas por forças positivas, que impulsionam e favorecem a mudança, e de forças negativas, que restringem e impedem que a mudança aconteça. Esta é a Teoria do Campo de Forças (CHIAVENATO, 2014a).

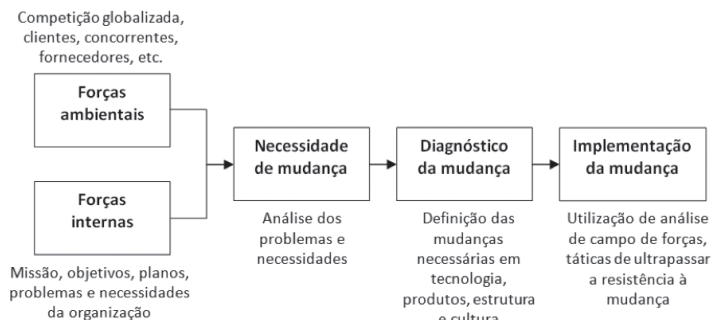
Estudante, as pessoas costumam resistir às mudanças porque mudar exige um novo posicionamento, o que pode ser percebido como desconfortável e indesejável. Por isso, o processo de mudança na organização deve ser estudado, programado, comunicado e implementado de modo sistemático, além disso, ainda é necessário acompanhar os resultados da mudança para identificar se o processo foi bem-sucedido. Veja a reunião sobre o processo de mudança na Figura 3.9.



Refleta

Aproveite o tema mudança organizacional e reflita sobre como você tem se posicionado quando precisa enfrentar mudanças, tanto no trabalho quanto na faculdade. Observe o que trata a Teoria de Campo de Forças e analise em qual situação você costuma se posicionar e quais as razões que lhe levam a este posicionamento.

Figura 3.9 - Processo decisório sob a ótica da organização



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014a, p. 373).

Como estamos falando de ambiente, análise, mudanças, tomada de decisão, vamos finalizar esta seção trazendo uma ferramenta bastante útil para esses temas: a análise SWOT.



Pesquise mais

Leia o artigo "Matriz SWOT: Entenda como usar e as vantagens para sua empresa", publicado por Endeavor Brasil.

Disponível em: <<https://endeavor.org.br/entenda-matriz-swot/?&esvt=92-GOBRb8292&esvq=%2Ban%C3%A1lise%20%2Bswot&esvadt=999999-1358-374-1&esvcrea=81599795005&esvplace=&esvd=c&esvaid=50078-&gclid=Cl3mZDAucoCFQyAkQod23YDew>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

O texto apresenta as vantagens de utilizar a análise SWOT na empresa.

Ferramenta do Planejamento Estratégico, a análise SWOT tem essa denominação em razão das iniciais de cada um de seus quadrantes na língua inglesa: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que significam em português (nesta ordem) forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, razão pela qual também é conhecida no Brasil como análise FF/OA ou análise FOFA. Essa ferramenta possibilita desenvolver o mapeamento ambiental e uma avaliação interna da organização, buscando pelos cenários que interferem nas decisões do Planejamento Estratégico (CHIAVENATO, 2014b). Observe na Figura 3.10:

Figura 3.10 - Exemplo de matriz SWOT

<p>Pontos fortes (<i>strengths</i>)</p> <p>Competências distintivas Recursos financeiros Liderança no mercado Tecnologia avançada Inovação nos produtos Administração eficaz</p>	<p>Pontos fracos (<i>weaknesses</i>)</p> <p>Problemas operacionais Posição deteriorada Baixa lucratividade Tecnologia obsoleta Falta de talentos Desvantagem competitiva</p>	<p>Avaliação interna</p>
<p>Oportunidades (<i>opportunities</i>)</p> <p>Novas linhas de produtos Diversificação de produtos Poucos concorrentes no mercado Novas tecnologias Novos clientes potenciais Novas estratégias</p>	<p>Ameaças (<i>threats</i>)</p> <p>Produtos substitutivos no mercado Poucos fornecedores Pressões competitivas Concorrência desleal Novas necessidades dos clientes Redução de mercado</p>	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014a, p. 549).



Pesquise mais

Leia o artigo "Matriz SWOT (análise) – Guia completo", de Cláudio Henrique de Castro, publicado por Sobre Administração.

Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-swot-analise-guia-completo/>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

Esse texto expõe como é o processo de análise SWOT.

No exemplo de análise SWOT apresentado pela Figura 3.10, você pode observar que as variáveis analisadas são em relação à organização que está realizando a pesquisa, de forma que pretende identificar qual é sua posição em relação a cada variável investigada, dentro da matriz SWOT. As respostas obtidas auxiliam no processo de tomada de decisão do Planejamento Estratégico e também podem evidenciar a necessidade de mudanças variadas para que os objetivos estratégicos sejam atingidos.

Bom, ficamos por aqui. Logo voltamos com outro tema interessante para sua aprendizagem nas Teorias da Administração.

Bom estudo e até logo!



Exemplificando

Os computadores começaram a se tornar populares no Brasil na década de 1990, quando muitas empresas passaram a utilizá-los em suas operações ou outras atividades de controle. Pouco tempo depois, vários aplicativos já eram vendidos por muitas lojas de programas que surgiram. Naquela época, os serviços contábeis sofreram forte impacto em razão dessa evolução, pois suas atividades ganharam agilidade e qualidade. Entretanto, o maior desafio das empresas contábeis não foi adquirir a tecnologia e o equipamento, mas sim adequar a mão de obra existente ou atrair profissionais já com competência para lidar com a nova forma de trabalhar com serviços contábeis. As pessoas ficaram com medo, tanto de não serem capazes de trabalhar com a inovação, como também de perderem seus empregos por causa da eficiência que a tecnologia trazia para os serviços. As empresas contábeis precisavam resolver a situação, porque aquela era uma mudança sem volta, mas não poderiam perder funcionários experientes. Os escritórios que faziam questão de manter a competitividade e ainda ganhar eficiência operacional trataram de informatizar suas operações e contratar treinamento para seus funcionários. Os escritórios que insistiram em continuar trabalhando como antes provavelmente não existem mais, e os funcionários que resistiram às mudanças provavelmente precisaram procurar outro trabalho.



Faça você mesmo

Você sabia que a datilografia foi uma técnica desenvolvida com base nos princípios da Administração Científica de Taylor? Pois então, o método revolucionou os trabalhos documentais e administrativos das organizações porque as pessoas se tornaram capazes de realizar as atividades com muito mais agilidade e qualidade. Entretanto, embora o método ainda ajude na digitação, o problema maior é em relação à máquina de escrever, que se tornou uma tecnologia obsoleta com o advento da informática. As grandes fábricas desses equipamentos precisaram se adequar, mudar de ramo ou fechar. Faça uma pesquisa na internet e descubra como a Olivetti e a Godrej & Boyce encaminharam suas estratégias.

Sem medo de errar

Estudante, não é novidade para você que a tecnologia de telefones celulares evolui de forma muito dinâmica e que os serviços relacionados vão muito além de fazer ligações. Então é necessário que você entenda melhor esse ambiente. Pois bem, a análise SWOT é uma ferramenta bastante útil para você desenvolver o monitoramento ambiental, pesquisando sobre notícias que tratam do ambiente específico de tecnologia para celulares, tanto do contexto econômico como da evolução tecnológica. Também é útil para a avaliação interna, na análise dos aspectos do empreendimento que você tem condições para estruturar. Após essa análise, você provavelmente terá segurança para decidir sobre empreender ou não.

Para compreender melhor sobre a questão das mudanças e da tomada de decisão, e desenvolver sua análise SWOT, é importante que você se aprofunde em nossas discussões do item "Não pode faltar" e faça uma boa pesquisa.

Veja algumas manchetes que a Revista Exame disponibiliza em um ambiente específico sobre celulares. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/topicos/smartphones>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

Essa pesquisa não esgota sua busca, então, amplie-a para outros locais relacionados ao negócio que você pretende empreender. Uma dica: durante sua pesquisa, aproveite para também ver como anda o *e-commerce*.

Para apoiar sua análise SWOT, acesse os links a seguir:

- Matriz SWOT - Disponível em: <<https://endeavor.org.br/entenda-matriz-swot/>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

- Cartilha sobre análise SWOT em pequenas e médias empresas - Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/\\$File/NT00043D4A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/$File/NT00043D4A.pdf)>. Acesso em: 15 fev. 2016.

- Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios - Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Planejamento-estrat%C3%A9gico-aplicado-%C3%A0s-MPEs#0>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

Agora é com você! Boa pesquisa!



Atenção!

Para resolver a situação-problema desta seção, você deverá fazer boa aprendizagem dos conteúdos sobre a Teoria Crítica; Abordagem Neoclássica ou Pré-Sistema; Processo de tomada de decisão e Análise SWOT.



Lembre-se

A Análise SWOT é uma ferramenta do Planejamento Estratégico que possibilita desenvolver o mapeamento ambiental, para identificar as oportunidades e ameaças, e uma avaliação interna da organização, para identificar as forças e fraquezas, buscando pelos cenários que interferem nas decisões do Planejamento Estratégico (CHIAVENATO, 2014b).

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
“Inovação a muito custo”	
1. Competência Geral	Conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração.
2. Objetivos de aprendizagem	Apresentar o esforço da Teoria Crítica para combinar as ideias racionais e humanísticas, defendendo que as teorias anteriores usavam de radicalismo excessivo.
3. Conteúdos relacionados	Teoria Crítica da Administração. Planejamento Estratégico (análise ambiental).

4. Descrição da SP	<p>A indústria Kodak, fundada em 1888, foi durante muito tempo a líder no mercado de filmes e papel fotográficos. Devido à evolução tecnológica, em 2012 realinhou os objetivos dos negócios, reduzindo seu faturamento para 10% do que ganhava em 1990. Em 2015 a Kodak ainda tenta superar sua quase bancarrota. Analisando esse problema, associe-o com sua aprendizagem desta seção e responda às questões:</p> <p>1- Qual mudança tecnológica foi capaz de impactar dessa forma tão profunda na Kodak?</p> <p>2- Por que essas mudanças trouxeram impactos negativos para a Kodak?</p>
5. Resolução da SP	<p>Pesquisando sobre a trajetória da Kodak (<http://www.cartacapital.com.br/revista/844/o-inimigo-interno-6841.html>), fica evidente que ela foi impactada pela mudança que ocorreu com o avanço da digitalização e por sua incapacidade de promover mudanças para se ajustar à nova realidade. Mesmo ela tendo revisado seus objetivos, ainda assim não soube aproveitar a oportunidade da digitalização, pois escolheu caminhos que não lhe permitiram resgatar o posicionamento de excelência no mercado que ocupava nos tempos áureos. Sobre o impacto negativo que a digitalização provocou, o texto pesquisado traz uma frase conclusiva: "A Kodak foi [...] uma típica empresa de tecnologia. Atraiu talentos e inovou, mudou comportamentos e ajudou a criar uma indústria. Vergou sob o peso de sua própria arrogância e da dificuldade para se adaptar a um novo mundo. Não foi a primeira nem será a última a ser derrotada por si mesma".</p>



Lembre-se

"A mudança organizacional é um processo de modificar a ordem existente [...]. Em virtude das novas tecnologias, de oportunidade de crescimento global e da tendência de enxugamento de pessoal, praticamente todas as empresas modernas estão, de alguma maneira, mudando" (MORAES; FRANCO, 2009, p. 29-30).



Faça você mesmo

Você já deve ter ouvido falar que as empresas de tecnologia e de mídia digital podem se tornar muito valiosas da noite para o dia, como aconteceu, por exemplo, com a Microsoft, o Google e o Facebook, não é mesmo? Pois bem, veja o caso da Yahoo, que foi uma grande empresa do ramo, perdeu mercado, quase foi vendida, mas atualmente está indo em direção ao mundo *off*.

Leia o artigo "A morte lenta da Yahoo", de Pedro Miguel Oliveira. Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-01-17-A-morte-lenta-da-Yahoo>>. Acesso em: 17 jan. 2016.

Após compreender a situação da Yahoo, responda resumidamente: por que a empresa chegou a este ponto de depreciação?

Faça valer a pena

1. Nos estudos organizacionais, a Teoria Crítica defendeu ambientes livres de dominação, em que as oportunidades para contribuir com a produção de sistemas fossem iguais, voltados para as necessidades humanas, cujos métodos gerenciais conduzam a um desenvolvimento progressivo de todos e à qualidade e à produtividade (SCHEBELESKI; FERREIRA, 2011).

Quais foram as bases da Teoria Crítica em relação a essas premissas?

- a) Os pesquisadores da Teoria das Relações Humanas após os resultados do experimento.
- b) Os princípios da Administração Científica publicados e testados.
- c) As ideias de Fayol sobre estrutura organizacional e funções administrativas.
- d) Os pressupostos racionalistas da Teoria da Burocracia.
- e) As ideias dos intelectuais filósofos e cientistas sociais de orientação marxista.

2. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

Os estudos neoclássicos formam um movimento relativamente heterogêneo.

PORQUE

Caracterizam-se especialmente pela ênfase na prática da administração, na reafirmação relativa dos postulados clássicos, com destaque para os princípios gerais da administração e focalização dos objetivos e dos resultados e do ecletismo nos conceitos.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- b) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- c) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- d) As duas afirmações são falsas.
- e) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

3. No movimento Neoclássico, os meios ainda são considerados na busca de eficiência, mas enfatizam-se os fins e os resultados na busca da eficácia (CHIAVENATO, 2014a, p. 153-156). A partir do que apresenta o excerto, analise as afirmativas:

- I. Há um forte deslocamento para os objetivos e resultados organizacionais.
- II. Preconiza a aplicação em aspectos genéricos dos princípios científicos.
- III. Considera as premissas humanísticas mais importantes que o racionalismo.
- IV. Defende que os princípios científicos devem considerar cada situação.

Com base em suas análises, escolha a alternativa que contém apenas os itens corretos:

- a) I, II e IV.
- b) I, III e IV.
- c) I, II, III e IV.
- d) II, III e IV.
- e) I e II.

Seção 3.4

Abordagem sistêmica

Diálogo aberto

Olá, estudante! Vamos agora ver a última seção da unidade de ensino Abordagens Estruturalista, Burocrática, Crítica e Sistêmica. Nas seções anteriores, você aprendeu que as Teorias da Administração passaram por mais um momento de dúvidas quanto aos caminhos a seguir. Na Teoria da Crise, que está associada à Teoria Estruturalista, os estudiosos reconhecem que as teorias iniciais tinham razão em suas propostas. A partir do momento em que a organização passa a ser considerada parte de uma estrutura e que ela própria tem sua estrutura, facilitou-se a identificação da existência do ambiente externo, fato que precisou de novos estudos para explicar como acontece a dinâmica que impacta no cotidiano das empresas. Com isso, vieram descobertas sobre o processo de tomada de decisão, as mudanças organizacionais e outros elementos que interferem no desempenho organizacional. Antes de iniciar a aprendizagem do conteúdo desta seção, veja a situação-problema apresentada.

A esta altura, você já tem sua primeira versão do Planejamento Estratégico. Entretanto, como você já sabe, este é um processo dinâmico que necessita de monitoramento constante para identificar alguma ocorrência com força para impactar nas suas decisões, e chegou a hora de você decidir se empreende ou não, certo? Muito bem. Vamos lá! Tem muita coisa acontecendo que impacta e é impactada pelas suas decisões, como acontece nos sistemas. Surgiu uma novidade que provavelmente vai levar suas decisões por outros caminhos. A última vez que você visitou o shopping onde pretende abrir sua loja, você viu que abriu um estabelecimento de celulares bem perto do ponto em que você quer montar seu empreendimento. Opa! Que notícia, hein! E agora? O que você fará para tomar uma decisão segura sobre o empreendimento?

Você se lembra de que sua situação da realidade profissional (SR) se encerra quando você decide sobre empreender ou não a loja de celulares, após desenvolver todas as etapas do Planejamento Estratégico para novos negócios, que você construiu em cada uma das seções anteriores desta unidade? Então, chegou a hora! Só você pode tomar essa decisão. Reveja seu planejamento estratégico, acrescente a solução da situação-problema desta seção e finalize sua SR.

Para complementar sua aprendizagem sobre conteúdos que podem ajudar em suas escolhas, nesta seção você verá a Abordagem Sistêmica, passando pela descoberta das contribuições da Tecnologia (Cibernética), da Teoria Matemática e a Teoria de

Sistemas, com base na qual você poderá compreender a dinâmica da organização como um sistema aberto.

Agora é com você! Acesse sua webaula e leia o restante deste livro, cujos conteúdos foram preparados para facilitar a aprendizagem sobre o tema. Também é importante que você desenvolva todas as atividades propostas, pois elas têm o objetivo de levá-lo à ampliação e ao aprofundamento de sua aprendizagem. Bons estudos e até logo!

Não pode faltar

Olá, caro estudante! Seja bem-vindo a mais uma etapa de nossa viagem pelas Teorias da Administração! Nossa jornada, agora, será em um trem mais moderno, já com uma tecnologia mais evoluída e acomodações diferenciadas. Algo aconteceu para que a companhia de transporte ferroviário desenvolvesse mudanças em seus trens de passageiros para serem mais confortáveis e seguros! Então, acomode-se e aprecie as novas descobertas!

Durante o período da Teoria Crítica, que você aprendeu na seção anterior, foram abertos vários caminhos para as Teorias da Administração continuarem seus estudos. O fato de reconhecer que a organização é impactada pelas mudanças vindas do ambiente externo facilitou o desenvolvimento da Abordagem Sistêmica, como você acompanha a seguir. Mas, antes, veja as principais contribuições que apoiaram a Teoria de Sistemas.

A Teoria da Forma (ou Gestalt) foi desenvolvida na década de 1940 por Max Wertheimer e outros psicólogos alemães, que descreveram o fenômeno Phi, como “a ilusão de movimento criado por imagens em sucessão rápida, como acontece no cinema e nos letreiros luminosos”, o que significa que as pessoas enxergam os objetos e os fenômenos em seu conjunto, explicando como elas percebem o mundo dos objetos e eventos, que ofereceu importante fundamento para a Teoria de Sistemas, “porque sua ideia básica (a ideia de que a finalidade do conjunto define a natureza de suas partes) conduz a um raciocínio integrativo, que considera qualquer objeto, evento ou sistema do ponto de vista do conjunto a que pertence” (MAXIMIANO, 2010, p. 313-314).

Acompanhe que Maximiano (2010, p. 314-315) ainda comenta que na mesma época “o enfoque sistêmico recebeu contribuições importantes do matemático americano Norbert Wiener”, que participou do projeto que originou os mísseis inteligentes e muitos sistemas automáticos da atualidade. Em uma das etapas desse projeto, Wiener verificou que “o sistema que pretendia desenvolver poderia inspirar-se em um modelo de autocontrole dos organismos vivos”, de forma que o sistema procura alcançar um objetivo e deve informar-se continuamente sobre o comportamento do objetivo e

sobre seu próprio comportamento, a fim de fazer ajustes. O sistema também deve ser organizado para ele próprio obter e processar as informações necessárias. Ainda, o mecanismo que fornece a informação sobre o desempenho do sistema e do objetivo é o *feedback* – o círculo de reforço da informação que retorna ao sistema.

Por isso, Maximiano (2010, p. 315) comenta que “para designar esse novo campo da ciência, que busca encontrar os elementos comuns no funcionamento das máquinas e do sistema nervoso humano, Wiener utilizou a palavra cibernética”, cuja ideia central é:

[...] autocontrole dos sistemas, visando ao alcance de um objetivo. De acordo com Wiener, o comportamento autocontrolado, tendo em vista a realização de um objetivo, é um comportamento cibernético. Mais tarde, Wiener passou a explorar as aplicações desse princípio às organizações e à sociedade. O autocontrole dos sistemas por meio da informação está ligado à ideia de equilíbrio dinâmico (o equilíbrio entre o sistema e seu objetivo), que passou da cibernética para o campo da administração. Note que a principal aplicação desta ideia é o conceito de que todo sistema deve ser autocontrolado por meio de algum fluxo de informação que lhe permita manter sempre o funcionamento desejado (MAXIMIANO, 2010, p. 315).



Outra importante contribuição que as Teorias da Administração receberam no mesmo período foi a Teoria Matemática, que desenvolveu modelos matemáticos para proporcionar soluções aos problemas empresariais, por meio de simulações. A Teoria Matemática não é exatamente uma escola administrativa, mas somente uma corrente que chamou a atenção de estudiosos do processo decisório. Considerada um modo lógico-racional de abordagem quantitativa, determinística e lógica, as propostas desenvolvidas pela Teoria Matemática impactaram especialmente nas decisões relacionadas às operações e no controle da qualidade (CHIAVENATO, 2014a), tema que você verá em breve. Por enquanto vamos focar nas contribuições básicas da Teoria da Matemática.

Os principais eventos que propiciaram o surgimento da Teoria Matemática foram: (i) a Teoria dos Jogos de Von Neumann e Morgenstern e de Wald e Savage com a Teoria Estatística da Decisão; (ii) o estudo do processo decisório de Herbert Simon; (iii) a definição de decisões qualitativas (não programáveis) e, especialmente, de decisões quantitativas (programáveis e programadas para as máquinas) por Simon; (iv) a evolução do computador que possibilitou lidar com as técnicas e os modelos matemáticos complexos e sofisticados; e (v) a aplicação da Pesquisa Operacional (PO) durante a Segunda Guerra Mundial, que impulsionaram a utilização também no ambiente organizacional (CHIAVENATO, 2014a).

O fundamento básico da Teoria Matemática é o processo decisório, que desloca a ênfase da ação para a decisão que a antecede. Dessa forma, a Teoria Matemática procura desenvolver modelos matemáticos que simulam situações na empresa, focalizando a resolução de problemas de tomada de decisão. O modelo representa algo ou o padrão de algo a ser feito, simulando possíveis situações futuras e avaliando a probabilidade de sua ocorrência, ainda, delimitando a área de ação buscando proporcionar uma situação futura razoável em relação à ocorrência. Nesse contexto, a PO se baseia em métodos científicos, como na Administração Científica de Taylor, como estrutura para a solução dos problemas, enfatizando o julgamento objetivo. Os autores dessa proposta têm origem nas áreas de estatística, engenharia e economia, possibilitando uma orientação técnico-econômica, racional e lógica. Assim, a PO apresenta três aspectos específicos: visão sistêmica, uso do método científico e utilização de técnicas específicas de estatística, probabilidade e modelos matemáticos, sempre com o objetivo de resolver problemas por meio da tomada de decisão. Dentre as principais técnicas de PO estão: Teoria dos Jogos, Teoria das Filas, Teoria dos Grafos, Programação Linear, Programação Dinâmica e Análise Estatística e Cálculo de Probabilidade (CHIAVENATO, 2014a).

Estudante, você já notou que esses acontecimentos criaram um intenso dinamismo nas Teorias da Administração, não é mesmo? Então, veja agora a principal teoria desse período que marcou mais uma grande onda evolutiva no conhecimento administrativo. Vamos ver mais de perto?

Para Chiavenato (2014b), um sistema é formado por um conjunto integrado de partes, que se relacionam, formando seus subsistemas, tendo sempre um objetivo específico. Um sistema tem os seguintes elementos fundamentais: entradas ou insumos (*inputs*), saídas ou resultados (*outputs*), subsistemas, retroação (*feedback*), limites ou fronteiras. E, ainda, um sistema faz parte de outro maior, chamado de ambiente (suprassistema). Os sistemas são classificados em fechados (com pequena interação com o ambiente e com uma ou poucas entradas, uma ou poucas saídas) e abertos (com intensas relações de intercâmbio com o ambiente, com múltiplas entradas e múltiplas saídas). Nessa concepção, os sistemas abertos são flexíveis, pois não permitem mapear e conhecer todas as suas saídas, razão pela qual são considerados sistemas orgânicos e o que de fato existe na dinâmica organizacional.

Um exemplo bem simples de sistema pode ser representado pelo veículo, que é um sistema, já o conjunto motor e câmbio é o subsistema motriz. Então, o câmbio sozinho é apenas um processo definido como uma atividade ou conjunto de atividades que recebe uma entrada (engate), altera essa entrada e devolve ao meio uma saída diferente da que entrou (locomoção). Nesse exemplo, o trânsito é um suprassistema do sistema veículo.

Vamos agora focar no tema ambiente, para que você compreenda com clareza como é a interação da organização com os elementos que a rodeiam. Veja a Figura 3.11!

Figura 3.11 - A organização como um sistema aberto em um meio ambiente



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014b, p. 68).



Refleta

Você já notou que é bem frequente tomar uma decisão e, mesmo depois de pensar muito, descobrir que os reflexos dessa decisão voltaram na forma de acontecimentos que você não esperava? Então, esse é o efeito da interdependência das partes de um sistema. Por isso mesmo é necessário desenvolver visão sistêmica para tomar decisões e prever os impactos e consequências. Pense nisso!

Todo sistema vive em um determinado meio ambiente. Também as organizações são sistemas abertos, vivendo e interagindo dinamicamente com seus ambientes. Um sistema aberto é aquele que mantém intensa interação (entradas e saídas) com seu meio ambiente, afetando-o e sendo afetado por ele. Como as entradas e saídas são muitas e várias, torna-se difícil conhecer todas elas em seus detalhes e compreender exatamente seu funcionamento. Além disso, quanto mais vasto o ambiente, tanto mais ele pressiona e influencia as organizações e menos ele é pressionado ou influenciado por elas. É como o universo em relação às galáxias e sistemas que o habitam. [...] Ambiente é tudo aquilo que envolve externamente um sistema ou uma organização. Em outras palavras, ambiente é tudo o que está além das fronteiras ou limites da organização. Como o ambiente é muito amplo, vasto, difuso, complexo, não é possível apreendê-lo e compreendê-lo na sua totalidade. Torna-se necessário segmentá-lo a fim de abordá-lo melhor (CHIAVENATO, 2014b, p. 68).

”

O ambiente é desdobrado em dois grandes segmentos: o ambiente geral (macroambiente) e o ambiente específico (microambiente). Acompanhe a seguir (CHIAVENATO, 2014b, p. 68-69):



Assimile

“O ambiente geral constitui o cenário onde acontecem os fenômenos que influenciam as organizações”, que “formam um dinâmico e intenso campo de forças [...] altamente contingencial e imprevisível. Daí a incerteza sobre os desdobramentos do macroambiente. Razão pela qual se torna difícil, senão impossível, fazer qualquer previsão a respeito do futuro” (CHIAVENATO, 2014b, p. 68-70).

O ambiente geral pode ser compreendido como o:



[...] meio mais amplo que envolve toda a sociedade humana, nações, organizações, empresas, comunidades, etc. Funciona como um contexto abrangente que afeta todos os seus componentes integrantes de modo genérico, embora alguns deles possam sofrer mais influências e pressões do que outros. Assim, todas as organizações estão sujeitas ao seu impacto, que é generalizado e amplo e repercute, intensamente, em todas as decisões administrativas (CHIAVENATO, 2014b, p. 68).

Constitui o cenário onde acontecem os “fenômenos econômicos, tecnológicos, sociais, legais, culturais, políticos, demográficos e tecnológicos que influenciam, poderosamente, as organizações”.



[esses fenômenos] formam um dinâmico e intenso campo de forças que se juntam e se repelem, que se unem e se chocam, multiplicam-se e anulam-se, assumindo tendências e direções inusitadas [...]. O resultado (momento de forças) desse emaranhado de forças é altamente contingencial e imprevisível. Daí a incerteza sobre os desdobramentos do macroambiente. Razão pela qual se torna difícil, senão impossível, fazer qualquer previsão a respeito do futuro (CHIAVENATO, 2014b, p. 69).

Você notou que as organizações podem fazer nada ou muito pouco para interferirem nos rumos do ambiente geral?

Quanto ao ambiente tarefa (microambiente), que também é chamado de ambiente específico, Chiavenato apresenta que:

[...] se refere ao local mais próximo e imediato da organização. Assim, cada uma tem o seu próprio e particular ambiente de tarefa que constitui o nicho onde ela desenvolve suas operações e de onde retira seus insumos e coloca seus produtos e serviços. Isso significa que no ambiente de tarefa estão os mercados utilizados (de fornecedores, financeiro, de mão de obra, etc.) e os mercados servidos pela organização (mercado de clientes) (CHIAVENATO, 2014b, p. 72).

O ambiente específico ou ambiente tarefa é constituído pelos seguintes elementos que envolvem diretamente cada organização: fornecedores, clientes, concorrentes e agências reguladoras, são exemplos.

[...]. Nele a organização define o seu domínio, que representa as relações de poder e de dependência de uma organização. Uma organização apresenta relações de poder quando suas decisões e ações afetam as decisões e ações dos demais componentes do seu microambiente. Pelo contrário, uma organização apresenta relações de dependência, quando as suas decisões e ações é que são afetadas pelas decisões e ações dos demais componentes do seu microambiente (CHIAVENATO, 2014b, p. 73).

Saiba que alguns componentes do microambiente de uma organização podem estar presentes no microambiente de outras organizações. Veja na Figura 3.12 a representação desse tema:

Figura 3.12 - O macroambiente e o microambiente de uma organização



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014b, p. 77).

Quanto à dinâmica do ambiente, Chiavenato comenta que:



o ambiente funciona como um campo dinâmico de forças que interagem entre si, provocando mudanças e influências diretas e indiretas sobre as organizações. Estas procuram aproveitar as influências positivas, embaçando nas oportunidades que surgem, e amortecer e absorver as influências negativas ou, simplesmente, adaptar-se a elas. A resposta empresarial às diversas forças ambientais realimenta o processo de uma maneira positiva ou negativa, fazendo com que a organização identifique e aprenda a comportar-se frente a uma multiplicidade de forças ambientais diferentes, de modo a aprender a aproveitar o embalo das forças favoráveis e a evitar o impacto das forças desfavoráveis para manter sua sobrevivência e seu crescimento. [...]. Se em uma ponta o ambiente oferece recursos, clientes e oportunidades, na outra ponta, ele oferece também concorrentes, agências reguladoras e uma continuidade de problemas e desafios à organização. Por essa razão o mapeamento ambiental tem ganhado muita importância para as organizações que desejam ser bem-sucedidas no aproveitamento de oportunidades e vantagens e no jogo de cintura em relação às ameaças e restrições ambientais. (CHIAVENATO, 2014b, p. 77-80).

Lembre-se de que você já aprendeu sobre monitoramento ambiental na aula anterior. Resgate o conteúdo e aprimore esse novo conhecimento.

Um ambiente organizacional pode ser homogêneo ou heterogêneo, estável ou instável, e suas respostas devem protegê-lo, o que acontece pelas relações que a organização mantém com seu ambiente.

Na maior parte dos casos, os administradores aprenderam a trabalhar com a certeza e a previsibilidade dos tempos passados. O difícil é trabalhar com incerteza e imprevisibilidade que decorre da mudança. Como os eventos ambientais mudam rapidamente em função das inúmeras variáveis envolvidas, o administrador não consegue absorver e conhecer todas essas variáveis nem mesmo perceber quais serão suas tendências e resultados. [...]. Para lidar com a incerteza, as organizações procuram agir por meio de duas formas de comportamento: adaptar-se ao ambiente ou influenciá-lo (CHIAVENATO, 2014b, p. 81).

Para se adaptar ao ambiente, as organizações atuam com previsão e planejamento, estrutura flexível, papéis de fronteira. Por exemplo, o departamento de marketing pode buscar informações atualizadas sobre os clientes, ou a área de inteligência competitiva pode realizar um *benchmarking* como meio para conhecer melhor o que os concorrentes ou empresas similares estão fazendo, pode, ainda, promover fusões e empreendimentos conjuntos (*joint venture*) com outras organizações do seu ambiente. Já para influenciar o seu ambiente, as organizações podem destacar-se por meio de propaganda e relações públicas, atividades políticas e associações de organizações (CHIAVENATO, 2014b).



Pesquise mais

Leia o artigo "Benchmarking", de Moreira. Disponível em: <<http://www.macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2010211175145.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2016. O texto aborda o conceito e o processo de *benchmarking* como ferramenta de gestão para o aprimoramento de processos.

Encerrando esta seção, veja o que Daft (2014, p. 248-259) comenta sobre as formas de as organizações se adaptarem às mudanças ambientais. "O ambiente é infinito e engloba tudo aquilo que é externo à organização" e para as organizações se adaptarem a um ambiente em transformação é necessário que façam "o ajuste correto entre a estrutura interna e o ambiente externo", indicando algumas formas de fazer isso.



À medida que aumentam a complexidade e a incerteza no ambiente externo, aumentam também os cargos e os departamentos dentro da organização, levando ao aumento da complexidade interna. Esta relação faz parte de um sistema aberto. [...] A abordagem tradicional para lidar com a incerteza ambiental consistia em estabelecer departamentos de amortecimento. O propósito dos papéis de amortecimento é absorver a incerteza do ambiente. As organizações estão tentando [...] expor o núcleo técnico à incerteza do ambiente. Essas organizações não mais criam amortecimentos porque acreditam que o fato de estar conectadas (*sic*) aos clientes e fornecedores é mais importante que a eficiência interna [...] Os papéis de transposição de fronteiras conectam e coordenam uma organização com elementos-chave no ambiente externo [...] [o que] diz respeito principalmente à troca de informações para detectar e trazer para a organização informações sobre mudanças no ambiente e enviar informações para o ambiente que apresentem a organização de modo favorável. [...]. Uma abordagem para a administração de fronteira é a inteligência de negócios [...] e as equipes de inteligência podem oferecer *insights* que possibilitam aos gerentes tomar decisões mais embasadas sobre metas, bem como elaborar planos e cenários relacionados a questões competitivas importantes (DAFT, 2014, p. 248-249).



Pesquise mais

Leia o artigo "Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva", de Amaral et al. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a01v37n2.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2016.

O texto apresenta uma pesquisa que experimentou um modelo de mapeamento sobre inteligência competitiva.

Estudante, essas dicas de Daft não esgotam o assunto. Com o ambiente cada vez mais complexo e com transformações rápidas, as Teorias da Administração continuam buscando formas de as empresas lidarem com esse dinamismo.

Chegamos ao final de mais uma unidade de ensino. Aprofunde seus conhecimentos desenvolvendo todas as atividades propostas. Elas foram pensadas para apoiar sua aprendizagem! Até a próxima!



Exemplificando

Para aumentar as vendas de sapatos, Jair reduziu os preços em 40% por três dias, sem um estudo prévio. De fato, a iniciativa fez baixarem os estoques e incomodou bastante seus concorrentes. Mas, ao final da promoção, o caixa não tinha dinheiro suficiente para cumprir com os compromissos financeiros da loja e muito menos para repor o estoque com produtos da nova linha. Se Jair tivesse feito um monitoramento ambiental, ele poderia ter identificado o desconto ideal para a promoção e teria alcançado o objetivo de ser competitivo e conseguir a rentabilidade necessária, pois ele teria avaliado vários elementos que impactam e são impactados por esta decisão como, por exemplo, os custos dos produtos e o valor de reposição de estoque.



Faça você mesmo

Beto estava prestes a empreender um quiosque de café no shopping, quando foi surpreendido com a notícia do aumento de 30% nos equipamentos em função da cotação do dólar, que são importados. Beto sempre pensou que o câmbio fosse algo distante do cotidiano de um pequeno negócio e fez uma pesquisa para saber se a máquina atendia seus objetivos e se tinha recursos para comprar naquele momento. De acordo com o pensamento sistêmico, como Beto deveria ter tomado a decisão?



Vocabulário

Feedback: realimentar ou dar resposta a uma determinado pedido ou acontecimento (Fonte: <<http://www.significados.com.br/feedback/>>. Acesso em: 14 mar. 2016.).

Inputs: conjunto de informações que chegam a um sistema (organismo, mecanismo) e que este vai transformar em informações de saída (Fonte: <<http://www.priberam.pt/dlpo/input>>. Acesso em: 14 mar. 2016.).

Outputs: conjunto de informações que saem a um sistema (organismo, mecanismo), depois de este transformar as informações de entrada (Fonte <<http://www.priberam.pt/dlpo/output>>. Acesso em: 14 mar. 2016.).

Benchmarking: processo de pesquisa para comparar produtos, serviços e práticas empresariais entre empresas (Fonte: <<http://www.significados.com.br/benchmarking/>>. Acesso em: 14 mar. 2016.).

Joint venture: associação de sociedades, sem caráter definitivo, para a realização de determinado empreendimento; consórcio comercial (Fonte: <<http://www.significados.com.br/joint-venture/>>. Acesso em: 14 mar. 2016.).

Insights: compreensão, conhecimento, intuição, perspicácia ou capacidade de apreender algo; acontece quando uma solução surge de forma repentina (Fonte: <<http://www.significados.com.br/insight/>>. Acesso em: 14 mar. 2016.).

Sem medo de errar

Para você solucionar a situação-problema da seção e finalizar sua SR da unidade, decidindo se empreende ou não, é importante que você retome as etapas já desenvolvidas de seu Planejamento Estratégico e identifique em quais decisões a novidade causa impactos. Reveja suas decisões em cada um dos seis passos do processo de planejamento a seguir:

1. Para onde queremos ir? (objetivos)
2. Onde estamos agora? (situação atual)
3. O que temos pela frente? (premissas futuras)
4. Quais os caminhos possíveis? (opções de alternativas)
5. Qual o melhor caminho? (melhor alternativa)
6. Como iremos percorrê-lo? (implementação e avaliação)

Durante suas pesquisas do monitoramento ambiental você provavelmente analisou situações que podem ser úteis aqui, como, por exemplo, as tendências atuais de modo de comércio de celulares. Talvez essa e outras informações que você pesquisou tenham outro sentido agora!

Lembre-se de que a partir do Estruturalismo a mudança organizacional é uma forma de aproveitar os efeitos positivos de novas oportunidades. Também, você já sabe que o Planejamento Estratégico é dinâmico e que as mudanças ambientais mais impactantes demandam que você passe por um novo processo de tomada de decisão, só que agora com capacidade da visão sistêmica, não é mesmo?

Então, sucesso e boas oportunidades!

Até logo!



Atenção!

Para solucionar a situação-problema desta seção, e repensar suas decisões do Planejamento Estratégico, você deve desenvolver uma boa aprendizagem sobre:

- Teoria de Sistemas, para ser capaz de ter visão sistêmica na tomada de decisão;
- Monitoramento ambiental, para identificar o novo cenário;
- Adaptação às mudanças ambientais, para realinhar suas decisões e aproveitar as oportunidades das forças ambientais favoráveis.



Lembre-se

O ambiente funciona como um campo dinâmico de forças que interagem entre si, provocando mudanças e influências diretas e indiretas sobre as organizações. Estas procuram aproveitar as influências positivas, embarcando nas oportunidades que surgem, amortecendo e absorvendo as influências negativas ou, simplesmente, adaptar-se a elas. A resposta empresarial às diversas forças ambientais realimenta o processo de uma maneira positiva ou negativa, fazendo com que a organização identifique e aprenda a comportar-se frente a uma multiplicidade de forças ambientais diferentes, de modo a aprender a aproveitar o embalo das forças favoráveis e a evitar o impacto das forças desfavoráveis para manter sua sobrevivência e seu crescimento. (CHIAVENATO, 2014b, p. 77-80).

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

"Qual caminho seguir?"

1. Competência Geral

Conhecer as bases históricas e a evolução das Teorias da Administração.

2. Objetivos de aprendizagem	Apresentar a Abordagem Sistêmica a partir da Cibernética (Tecnologia) e a Administração, a Teoria Matemática e a Teoria de Sistemas como propostas necessárias para lidar com a evolução tecnológica e a dinâmica da organização como sistema aberto.
3. Conteúdos relacionados	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria de Sistemas; - Ambiente Organizacional; - Teoria Matemática.
4. Descrição da SP	<p>Júnior empreendeu muito cedo, e aos vinte anos abriu uma pequena fábrica de caixas organizadoras, pois identificou pelo Planejamento Estratégico que correspondiam a um produto fácil de produzir e que tem boa demanda, pois as pessoas hoje em dia gostam de organizar seus pertences em caixas organizadoras. Júnior anda preocupado em encontrar uma solução eficiente para a sua produção, pois ele tem quarenta tipos diferentes de caixas e cada uma exige mudança de ferramentas e moldes da única máquina que ele tem na linha de produção. Ele acredita que ainda não é hora de investir em outra máquina, mas precisa encontrar uma solução rapidamente!</p> <p>Qual opção que o Júnior tem para encontrar a solução sem adquirir novas máquinas para a linha de produção?</p>
5. Resolução da SP	Considerando que a Pesquisa Operacional apoia o processo de tomada de decisão, uma solução possível é Júnior investir nessa ferramenta bastante útil para simular cenários. Assim poderá definir critérios para simular a melhor forma de produção dos modelos de caixas mais rentáveis, ou outros critérios que ele considere relevantes para a simulação, e processe as informações para identificar como ele pode fazer as trocas de ferramentas e moldes de modo que produza de forma mais eficiente.



Lembre-se

A Teoria Matemática desenvolve modelos matemáticos que simulam situações na empresa, apoiando a tomada de decisão para a solução de problemas. O modelo representa o padrão de algo a ser feito, simula situações futuras e avalia a probabilidade de sua ocorrência e, ainda, delimita a área de ação buscando por uma situação futura razoável em relação à ocorrência. Nesse contexto, a PO é uma ferramenta que apoia a solução dos problemas por meio de julgamentos objetivos.



Faça você mesmo

Mesmo sem perceber, suas decisões cotidianas são sistêmicas. Por exemplo, fazer a retirada de um livro na biblioteca de sua faculdade para desenvolver um trabalho escolar. Para você praticar sua aprendizagem desta seção, configure o sistema envolvido nesta ação, definindo os elementos de cada parte do sistema: entradas, processo, saídas e feedback.

Faça valer a pena!

1. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

Wiener utilizou a palavra cibernética, cuja ideia central é o "autocontrole dos sistemas", visando ao alcance de um objetivo.

PORQUE

O comportamento autocontrolado, tendo em vista a realização de um objetivo, é um comportamento cibernético, que busca encontrar os elementos comuns no funcionamento das máquinas e do sistema nervoso humano.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- b) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- c) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- d) As duas afirmações são falsas.
- e) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

2. Desenvolveu modelos para proporcionar soluções aos problemas empresariais, por meio de simulações reais. Não é exatamente uma escola administrativa, mas somente uma corrente que chamou a atenção de estudiosos do processo decisório. Considerada um modo lógico-racional de abordagem quantitativa, determinística e lógica (CHIAVENATO, 2014a, p. 437):

Com base em sua análise do texto apresentado, escolha a única alternativa correta que indica de qual teoria administrativa o texto trata:

- a) Administração Científica.
- b) Teoria de Sistemas.
- c) Teoria Estruturalista.
- d) Teoria da Crise.
- e) Teoria Matemática.

3. O ambiente geral constitui o cenário onde acontecem os “fenômenos econômicos, tecnológicos, sociais, legais, culturais, políticos, demográficos e tecnológicos que influenciam, poderosamente, as organizações”, que “formam um dinâmico e intenso campo de forças que se juntam e se repelem, que se unem e se chocam, multiplicam-se e anulam-se, assumindo tendências e direções inusitadas” (CHIAVENATO, 2014b, p. 68-70).

Assinale a alternativa que explica a imprevisibilidade do ambiente geral:

- a) A distância entre o presente e o futuro é grande para fazer previsões.
- b) A multiplicação das forças resulta em harmonia no ambiente.
- c) O emaranhado de forças é altamente contingencial e imprevisível.
- d) O dinamismo do campo de forças indica claramente o futuro.
- e) O cenário futuro é sempre absolutamente imprevisível.

Referências

BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Malone, 2014a.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, M. C. P.; FRANCO, D. H. A mudança nas organizações. In: FRANCO, D. H.; RODRIGUES, E. A.; CAZELA, M. M. (Orgs.). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Átomo & Alínea, 2009.

OLIVEIRA, Pedro Miguel. A morte lenta da Yahoo. Jan-16. Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-01-17-A-morte-lenta-da-Yahoo>>. Acesso em: 17 jan 2016.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SCHEBELESKI, P. G.; FERREIRA, C. H. M. Teoria crítica: origens e conceitos. In: **Anais VII ENPPEX**. 2011.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Canvas**: como estruturar seu modelo de negócio. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Canvas:-como-estruturar-seu-modelo-de-neg%C3%B3cio>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR:

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri: Manole, 2014b.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

FRANCO, D. H.; RODRIGUES, E. A.; CAZELA, M. M. (Orgs.). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Átomo & Alínea, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da Administração**: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

PERIÓDICOS

PORTAL Administradores. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/>>. Acesso em: 22 fev. 16.

RAC-Revista de Administração Contemporânea. Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 22 fev. 2016.

RAE-Revista de Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas (FGV) Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

Abordagens contemporâneas

Convite ao estudo

Olá, estudante! Seja bem-vindo(a) à última unidade de ensino de Teorias da Administração.

Nossa viagem está terminando e, ao desembarcar na última plataforma, você terá desenvolvido a competência para conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração e, ainda, conhecer a abordagem estruturalista, que reconhece a empresa como parte de um sistema aberto, e as abordagens contemporâneas para conhecer as tendências da Administração.

Para tanto, esta unidade tem o objetivo de apresentar a você as seguintes Teorias da Administração contemporâneas: A Seção 4.1 aborda a Teoria Contingencial, a qual reconhece que tudo depende das contingências. A Seção 4.2 traz a Abordagem Contemporânea Toyotismo, pela qual foram desenvolvidas soluções de produção. A Reengenharia é o tema da Seção 4.3 e apresenta como algumas mudanças profundas podem apoiar o desempenho organizacional. Por fim, a Seção 4.4 trata da Inovação Tecnológica e Competitividade, para que você identifique as principais abordagens administrativas que são praticadas pelas empresas atualmente.

Nesse contexto, a situação da realidade profissional (SR) desta unidade trará a cada seção um caso real, cujos problemas organizacionais estão associados aos respectivos conteúdos aprendidos, de forma que você possa analisar a situação e propor uma solução contextualizada. Essa atividade deve acontecer por meio de um diagnóstico organizacional em relação a cada caso proposto. O diagnóstico organizacional é uma forma bastante eficaz para você resolver os problemas evidenciados.

Vamos resgatar como isso acontece? Sempre focando na situação-problema proposta, inicie levantando e analisando as informações, assim você poderá identificar o problema central. Tenha atenção ao analisar as evidências, as causas e as consequências do problema. Por fim, elabore um plano de ação e defina os mecanismos de acompanhamento. Pronto! Depois é só o diagnóstico em um relatório gerencial.

Você já sabe que a evolução das Teorias da Administração é constantemente influenciada pelas mudanças sociais, tecnológicas e econômicas. Para ser capaz de oferecer as respostas a cada novo contexto, os estudos administrativos necessitam se reinventar no mesmo ritmo. Sendo esse um processo muito dinâmico, você poderá, ao final desta SR, compreender quais são os principais problemas enfrentados pelas empresas atualmente e quais são os modelos gerenciais que têm possibilitado a solução desses problemas. Então, para dar continuidade à sua aprendizagem sobre as Teorias da Administração, acompanhe cada seção de seu livro didático com atenção e aproveite bem as oportunidades para aprimorar suas competências gerenciais e se preparar para futuras oportunidades em sua área de formação. Bom estudo e até logo mais!

Seção 4.1

Teoria contingencial

Diálogo aberto

Olá, estudante!

Com a sua aprendizagem até aqui, somada ao conteúdo desta seção sobre Teoria da Contingência, você deve pela frente solucionar a situação-problema proposta por meio de um diagnóstico. Essa situação-problema foi elaborada com base no caso "Os Elementos de um Sistema", apresentado por Chiavenato (2005, p. 74-76). Acompanhe!

Geraldo, presidente de uma importante empresa brasileira de cítrus que atua somente no mercado nacional está pensando em ampliar os negócios globalmente. Ele sabe que precisa conhecer seu macroambiente e identificar os aspectos socioeconômicos, tecnológicos, legais, políticos, culturais e ecológicos que exercem impactos importantes sobre suas decisões para alcançar esta iniciativa. Para dar corpo à sua ideia, depois de fazer um monitoramento ambiental, Geraldo desenhou duas colunas e listou à esquerda as variáveis ambientais que representam ameaças e à direita elencou as variáveis favoráveis de oportunidades. Ele denominou essa técnica de balanço de favorabilidades e desfavorabilidades ambientais.

Estudante, partindo do que você já sabe sobre as Teorias da Administração, especialmente sobre a Teoria de Sistemas e diagnóstico organizacional, somado à sua aprendizagem sobre a Teoria Contingencial desta seção, ajude o Geraldo a analisar o impacto dessas variáveis pensando na empresa de cítrus como um sistema aberto. Então, durante as etapas do diagnóstico, identifique as principais variáveis ambientais em relação ao contexto em que o caso está inserido e proponha o plano de ação e os mecanismos de controle. Certamente você tem muita contribuição a oferecer para o Geraldo!

Nesta seção você verá sobre a Teoria Contingencial, que defende a premissa de que, em se tratando de conhecimento administrativo, tudo depende, pois para ter flexibilidade e agilidade, a organização deve combinar as propostas anteriores e aplicá-las conforme a situação enfrentada e as características de sua atividade e de seu ambiente. A partir desse conteúdo, você poderá compreender como a

identificação do ambiente e os estudos sobre estrutura organizacional trouxeram contribuições muito importantes para a evolução das Teorias da Administração.

Aluno(a), para aproveitar essas contribuições em sua aprendizagem, acesse o conteúdo de sua webaula e desenvolva as atividades antecipadamente à sua aula. Também, após estudar atentamente a abordagem desta seção, desenvolva todas as atividades propostas, pois elas foram pensadas para servir de meios de ampliação e aprimoramento de sua aprendizagem.

Agora é com você! Bons estudos e até breve!

Não pode faltar

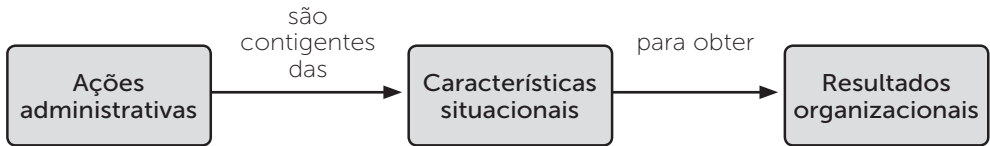
Estudante, as Teorias da Administração Pós-Sistemas dão continuidade à busca da compreensão de como as organizações podem se adaptar às mudanças de seu ambiente para garantir o atingimento de seus objetivos estratégicos. Assim, abre-se o caminho para a Teoria Contingencial. Para que você se insira nesse contexto, primeiramente é importante que conheça com clareza a definição de Contingência. Acompanhe!

Com sua aprendizagem até aqui, você pode notar que as Teorias da Administração já vinham nessa direção desde que reconheceram a organização como um sistema aberto, que influencia e sofre influência dos demais elementos de seu sistema, sendo, então, como um organismo vivo, em que as partes são interdependentes. Mais ainda, que a organização é ela própria parte de outro sistema maior: seu ambiente, cujo dinamismo afeta fortemente as decisões organizacionais.

A Teoria Contingencial "é uma abordagem que reúne conceitos da teoria dos sistemas acerca da interdependência e da natureza orgânica da organização, além de considerar seu caráter adaptativo e aberto, que exige flexibilidade para adaptação constante e para a busca de equilíbrio entre as necessidades internas e a situação ambiental externa. Busca unir teoria e prática e explica que não existe nada que seja absoluto nos princípios gerais da administração, tudo é relativo, e depende das circunstâncias". Enfim, é um modelo para a adaptação das práticas administrativas às condições do ambiente organizacional (MORAES; FRANCO, 2009, p. 27).

Assim, "a Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende". Nesse contexto, existe uma relação funcional entre as condições do ambiente (variáveis independentes) e as técnicas administrativas (variáveis dependentes). Não é uma relação de causa e efeito, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas, somente a impacta. Retomando a relação funcional, esta é do tipo "se-então", em que as técnicas administrativas apropriadas em relação funcional às condições contingenciais podem levar para a eficácia no alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2014a, p. 502). Veja a representação da Figura 4.1:

Figura 4.1 | Abordagem contingencial



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014a, p. 502).



Assimile

A relação entre as variáveis independentes e dependentes é funcional porque a Administração é ativa e procura as relações funcionais entre o ambiente independente e as técnicas administrativas dependentes capazes de melhorar a eficácia da prática da administração contingencial (CHIAVENATO, 2014a, p. 502)

O surgimento da Teoria da Contingência está ligado aos resultados de “pesquisas feitas para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas”, as quais investigaram se a eficácia organizacional estava associada aos pressupostos da Teoria Clássica. Mas os resultados indicaram um novo caminho. Na nova concepção, “a estrutura da organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo”. Dessa forma, comprovaram que não existe um único e melhor jeito (*the best way*) de se organizar as empresas. Essas pesquisas procuraram compreender e entender o funcionamento das empresas sob condições variadas, conforme o ambiente ou contexto em que a empresa opera, a partir das oportunidades e das ameaças que influenciam a estrutura e os processos internos das empresas, por isso foram consideradas pesquisas contingenciais (CHIAVENATO, 2014a, p. 502).

Estudante, sabe aquele comentário das aulas anteriores de que a ordem era as empresas levantarem a cabeça e pararem de olhar para o próprio umbigo? Então, agora ela também olha por toda a volta para compreender seu contexto e tomar decisões em relação às contingências encontradas, pois é no seu ambiente que estão as variáveis que determinam a estrutura organizacional e o funcionamento das organizações.

Note, estudante, que estamos falando de estrutura organizacional já por várias aulas anteriores, sempre com uma abordagem direcionada aos respectivos temas. Isso se deve à importância que a configuração da estrutura organizacional tem na capacidade de eficácia da organização. Por exemplo, você já viu nas aulas

anteriores que a estrutura organizacional de linha de assessoria é útil às grandes empresas para que a cúpula executiva conte com o apoio de especialistas para promover respostas mais precisas para os objetivos estratégicos, alinhando com os temas ambiente organizacional e estratégia organizacional.

Agora, veja outro exemplo de importante contribuição sobre estrutura organizacional, desta vez alinhado com a Teoria Contingencial.

Pierre du Pont, no início do século XX, inovou ao implantar técnicas de administração, finanças e operações. Em 1904, Pierre criou o comitê executivo responsável pelo planejamento estratégico, definindo objetivos de longo prazo, lucro, direção a seguir e políticas básicas e monitoramento da concorrência e de melhoria do posicionamento estratégico da companhia. Ao assumir a presidência da DuPont em 1915, promoveu a expansão da companhia do setor químico e criou uma estrutura organizacional hierárquica e centralizada, desenvolveu técnicas de contabilidade e previsão de mercado, adotou estratégias de diversificação e investiu em pesquisa e desenvolvimento, o que era bastante moderno para aquela época. Também introduziu o princípio do retorno sobre o investimento, conhecido como fórmula DuPont. Em 1921, adequou a estrutura organizacional descentralizando as decisões por meio da linha de gerência, que conferia autonomia aos gerentes das divisões da companhia, sem prejudicar o consenso sobre as diretrizes gerais da empresa (MAXIMIANO, 2010, p. 122-123). Esse modelo é ideal para agilizar respostas às mudanças em cada área, porque os gerentes têm autonomia, enquanto a cúpula controla os resultados por meio de relatórios, o que reduz a necessidade de retirar os gerentes de suas funções constantemente.

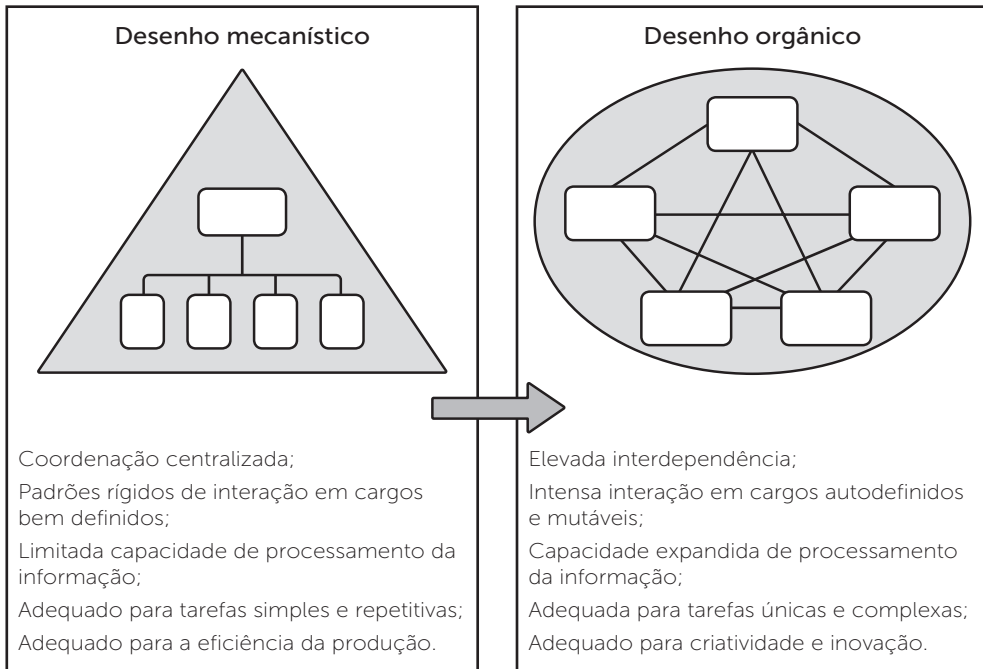
Em 1914, a DuPont adquiriu ações da General Motors (GM) e, em 1920, assumiu o controle da GM e empossou Alfred Sloan como presidente, que já vinha defendendo a necessidade de organizar a empresa, que tinha, por um lado, anarquia (falta de liderança) e, por outro, autonomia dos gerentes. Então foi estabelecido um mecanismo de controle central para garantir a manutenção da autonomia dos gerentes e ainda garantir a eficácia das unidades de negócios. Primeiro foi feita a divisão em quatro grupos: carros, acessórios, peças e diversos. Esses gerentes formavam o Comitê de Operações, que resolvia problemas rotineiros, supervisionados por Executivos de Grupo, que não tinham autoridade hierárquica, funcionando como conselheiros. Mais tarde, em 1922, foram feitas novas reformulações da estrutura organizacional. Os Executivos de Grupo ganharam autonomia hierárquica para as decisões políticas e a aplicação dessas políticas era descentralizada na linha de gerentes de unidades de negócios (Comitê de Operações), tornando a GM um modelo de grande organização bem estruturada, cujas divisões eram centros de lucro, administrados a partir dos números (resultados) pela cúpula executiva. Assim, a GM se tornou um conglomerado multidivisional, cujas unidades podiam crescer sem as limitações da estrutura funcional clássica (MAXIMIANO, 2010, p. 125-126).

Chandler foi o responsável por pesquisar a DuPont e a General Motors. Também investigou a Standard Oil Co. e a Sears Roebuck & Co, "relacionando-as com a estratégia de negócios para demonstrar como a estrutura dessas empresas foi sendo continuamente adaptada e ajustada à sua estratégia. A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, isto é, a forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos, enquanto a estratégia corresponde ao plano global de alocação de recursos para atender às demandas do ambiente. Para Chandler, as grandes organizações passaram por um processo histórico que envolveu quatro fases distintas" (CHIAVENATO, 2014a, p. 502-504):

1. Acumulação de recursos: em um momento pós-guerra, surge o conceito de integração vertical para a economia de escala, em que as empresas ampliaram suas instalações de produção, organizam uma rede de distribuição e adquirem fornecedores detentores do mercado de seus insumos, ocasionando o crescimento da área de compras;
2. Racionalização do uso dos recursos: o acúmulo excessivo de recursos e de pessoal decorrente da integração vertical demandou novas formas de organizar e, como os lucros dependiam da racionalização da empresa, as empresas passaram a adotar estruturas com forte relação com o processo gerencial focado no controle de produção e de custos;
3. Continuação do crescimento: com o aumento da competitividade, as gigantes indústrias buscaram a diversificação e a inovação dos produtos, fazendo surgir a área de pesquisa e desenvolvimento de produto, engenharia de produto e desenho industrial;
4. Racionalização do uso de recursos em expansão: o foco passa para as atividades mercadológicas para abranger novos produtos e novos mercados, facilitando a estrutura divisional para lidar com o novo contexto.

Já a pesquisa de Burns e Stalker, em 1960, buscou compreender dois tipos de organização: mecânicas e orgânicas, conforme você observa na Figura 4.2 (CHIAVENATO, 2014a, p. 504-506):

Figura 4.2 | Características dos sistemas mecânicos e orgânicos



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014a, p. 502).



Assimile

A mudança ambiental é o principal evento dos ajustes na estrutura organizacional, então, “diferentes ambientes levam as empresas a adotar diferentes estratégias”, as quais exigem estruturas organizacionais diferentes. Dessa forma, a estratégia define a estrutura organizacional (CHIAVENATO, 2014a, p. 503).

Algumas características do desenho mecânico são baseadas nas premissas de racionalidade da estrutura, com divisão do trabalho, burocracia, centralização da tomada de decisão, hierarquia rígida e ênfase nos princípios universais da Teoria Clássica. Já no desenho orgânico, as principais características são pautadas na flexibilidade com pouca divisão do trabalho, forte interação humana, descentralização, base no conhecimento das pessoas e ênfase nas premissas da Teoria de Sistemas (CHIAVENATO, 2014a, p. 504-505).



Pesquise mais

Leia o artigo Joan Woodward. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/213-joan-woodward>>. Acesso em: 23 fev. 2016, que apresenta a pesquisa de Joan Woodward sobre o impacto contingencial da tecnologia nas organizações.

Por fim, Lawrence e Lorsch marcaram o surgimento da Teoria da Contingência em 1967, cuja pesquisa procurou identificar “as características que as empresas devem ter para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado” e concluíram que “os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração”, de forma que todas as organizações têm as seguintes características: (i) diferenciação, em que a empresa é dividida em subsistemas (departamentos) que respondem somente para a parte do ambiente relacionada às suas atividades; e (ii) integração, em que as pressões do ambiente externo exigem esforços e coordenação entre os vários departamentos (CHIAVENATO, 2014a, p. 506-507).

Sendo assim, os aspectos da Teoria da Contingência são: (i) a organização é de natureza sistêmica; (ii) as características organizacionais interagem entre si e com o ambiente; e (iii) as características ambientais são as variáveis independentes e as características organizacionais são variáveis dependentes.



Reflita

Se o ambiente define a estrutura organizacional, por que, mesmo em um contexto tão dinâmico como o que vivenciamos hoje, encontramos todos os tipos de estrutura organizacional que você já estudou aqui? Pense nisso!

Estudante, para aprofundar o tema desta seção, desenvolva todas as atividades, que foram preparadas para facilitar sua aprendizagem.

Bom estudo e até logo!



Exemplificando

Uma loja de utilidades na cidade em que você mora soube que o maior supermercado da região está preparando uma megapromoção de potes plásticos e, para minimizar o impacto desta iniciativa, anunciou que todos os seus potes plásticos seriam vendidos por metade do preço durante todo o dia. A promoção deu resultado e as vendas foram tão boas que o estoque de potes da loja quase acabou. Entretanto, como esta loja é pequena e tem dificuldade para manter seu capital de giro, enfrentou dificuldades para repor o estoque.

Analisando a situação, o problema reside no fato de a loja ter desconsiderado suas características em relação às do supermercado, sendo que o concorrente tem capacidade financeira para fazer promoções desta natureza, que, de modo geral, são chamarizes e não costumam levar a resultados financeiros positivos se não for capaz de associar a promoção a outras vendas lucrativas. Ou seja, não houve um diagnóstico para conhecer os aspectos do ambiente em que a loja atua para identificar as contingências que favorecem ou restringem suas ações.



Faça você mesmo

A maioria das empresas com que você se relaciona no seu cotidiano tem configuração mecânica, como, por exemplo, a padaria em que você compra aquele pãozinho fresquinho todos os dias. Quais aspectos das padarias fazem com que elas tenham desenho com características mecânicas?

Sem medo de errar

Olá, estudante! Então, aproveitou bem o conteúdo da Teoria da Contingência?

Esperamos que sim!

Bem, para resolver a situação-problema e ajudar o Geraldo a analisar as variáveis a partir da Teoria de Sistemas e da Teoria da Contingência apresentadas a você na parte Não Pode Faltar de seu livro didático, você pode começar desenhando um sistema que represente as atividades da empresa.

Como você deve desenvolver um diagnóstico para ajudá-lo na organização das informações para a análise, trabalhe no formato de um sistema, de forma que

nas entradas você deve considerar, por exemplo, as expectativas dos clientes, os fornecedores e parceiros da empresa, a tecnologia disponível, a legislação, os concorrentes. Lembre-se de manter seu foco para a expansão dos negócios de citrus globalmente, então o macroambiente é bastante ampliado.

Durante o processo, analise como as variáveis ambientais impactam em cada elemento de entrada. Esta análise poderá facilitar que você obtenha nas saídas as melhores alternativas para elaborar o plano de ação e ajudar o Geraldo a levar adiante sua ideia de ampliar os negócios com mais segurança.

Estudante, resgate as etapas do diagnóstico indicadas no item Diálogo Aberto de seu livro didático e coloque em prática!

Esta situação-problema foi elaborada com base no caso "Os Elementos de um Sistema", apresentado por Chiavenato (2005, p. 74-76).

Então, vá em frente e proponha uma boa solução para o Geraldo!

Até breve!



Atenção!

Estudante, para solucionar a situação-problema desta seção, você deve resgatar conhecimentos relacionados à Teoria de Sistemas, Administração Por Objetivos (APO) e ter feito boa aprendizagem da Teoria da Contingência, com atenção especial para o fato de a estrutura organizacional ser o elemento organizacional mais fortemente impactado pelas mudanças ambientais.



Lembre-se

A mudança ambiental é o principal evento dos ajustes na estrutura organizacional, então, "diferentes ambientes levam as empresas a adotar diferentes estratégias", as quais exigem estruturas organizacionais diferentes. Dessa forma, a estratégia define a estrutura organizacional (CHIAVENATO, 2014a, p. 503).

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.

"Configurações Mecanística e Orgânica juntas!"

1. Competência geral	Conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração.
2. Objetivos de aprendizagem	Apresentar as ideias da Teoria Contingencial de que "tudo depende", pois para ter flexibilidade e agilidade a organização deve combinar as propostas anteriores conforme a situação enfrentada e as características da atividade e da própria organização.
3. Conteúdos relacionados	Teoria da Contingência. Sistemas Mecanístico e Orgânico do desenho organizacional.
4. Descrição da SP	<p>Uma empresa de projetos de engenharia tem uma estrutura matricial para que a linha de funções (departamentos) atenda às demandas da linha divisional por projetos. Nestor, o presidente da empresa, vem há anos escolhendo seus gerentes a partir de um perfil autoritário e controlador, pois ele trabalhou muitos anos à frente do departamento de obras e carrega esta premissa como verdade porque até hoje em dia os resultados lá são bastante satisfatórios. Mas ele está preocupado com a alta rotatividade que o setor de projetos vem apresentando.</p> <p>Considerando que a tecnologia empregada e o perfil dos trabalhadores nas duas áreas criam contextos com aspectos diferentes em cada área, responda: Qual a melhor solução considerando a Teoria Contingencial?</p>
5. Resolução da SP	<p>Sendo a organização um sistema aberto, que influencia e sofre influência de seu ambiente, e, ainda, que as variáveis ambientais impactam fortemente na estrutura organizacional e nas estratégias, o perfil dos gerentes deve ser diferente, pois no departamento de obras o desenho é de um sistema mecanístico e na divisão de projetos o desenho é de um sistema orgânico, em que a descentralização é essencial para a criação/desenvolvimento dos trabalhadores.</p>



Lembre-se

Algumas características do desenho mecanístico são baseadas nos princípios universais da Teoria Clássica. Já no desenho orgânico, as principais características são pautadas nas premissas da Teoria de Sistemas (CHIAVENATO, 2014a, p. 504).



Faça você mesmo

Uma empresa desenvolvedora de jogos eletrônicos tem características bastante diferenciadas em relação às empresas tradicionais. Seus funcionários trabalham onde e no horário em que preferirem. Os que optam por ficar no escritório podem levar seus animais de estimação e decorar sua estação de trabalho com objetos que quiserem. O presidente da empresa, que acabou de completar 24 anos, costuma se locomover pelos corredores com seu skate. Na copa, além da máquina de café e do bebedouro, ainda está disponível uma geladeira com o freezer cheio de picolés, que o pessoal pode consumir à vontade, aliás, a copa é muito frequentada e até várias das muitas reuniões de trabalho são realizadas lá e várias decisões são tomadas com gosto de morango ou limão.

Identifique, e justifique, a configuração do desenho organizacional desta empresa com base na Teoria Contingencial.

Faça valer a pena

1. A Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa (CHIAVENATO, 2014a, p. 502). Qual é o significado dessa afirmativa?
 - a) Na Teoria Contingencial a resposta absoluta é a solução.
 - b) Na teoria administrativa tudo é relativo, tudo depende.
 - c) O absolutismo da teoria administrativa atende aos problemas organizacionais.
 - d) A teoria administrativa ainda propõe soluções absolutas.
 - e) As organizações dependem de respostas.

2. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

A relação entre as variáveis independentes e dependentes é funcional
PORQUE
a Administração é ativa e procura as relações funcionais entre o ambiente independente e as técnicas administrativas dependentes.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- b) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- c) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- d) As duas afirmações são falsas.
- e) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

3. Chandler foi o responsável por pesquisar a DuPont e a General Motors. Também investigou a Standard Oil Co. e a Sears Roebuck & Co, “relacionando-as com a estratégia de negócios para demonstrar como a estrutura dessas empresas foi sendo continuamente adaptada e ajustada à sua estratégia” (CHIAVENATO, 2014a, p. 502-504). O que Chandler defendia quanto à comparação entre estrutura organizacional e estratégia organizacional?

- a) A estratégia sofre mais impacto que a estrutura organizacional.
- b) A estrutura deve permanecer independente das mudanças ambientais.
- c) A estrutura organizacional determina as mudanças do ambiente.
- d) A adaptação contínua independe das mudanças ambientais.
- e) A estrutura organizacional integra recursos, e a estratégia é o plano global.

Seção 4.2

Abordagem contemporânea: Toyotismo

Diálogo aberto

Olá, estudante! Pronto(a) para retomar nossa viagem? Então embarque e vamos em frente!

Contribuindo com a evolução de sua Situação da Realidade Profissional (SR), em que você analisa e soluciona um caso associado ao conteúdo da seção por meio de um diagnóstico, segue a situação-problema sobre o Toyotismo para você desenvolver e aprimorar sua aprendizagem.

Na seção anterior você solucionou o caso que envolvia as premissas da Teoria Contingencial, quando indicou a necessidade de o Geraldo analisar o impacto das variáveis ambientais pensando na empresa como um sistema aberto. Agora, acompanhe um novo caso (REVISTA EXAME, 2007).

Apesar de a Toyota manter algumas características que contrariam o que se defende como essencial para reagir ao ambiente e se destacar no mercado, como, por exemplo, demora na execução de projetos e na inovação de produtos, a Toyota é a maior montadora de veículos do mundo, ultrapassando a GM, que ocupava a posição havia 73 anos. Como amostra, acompanhe este trecho: “Há anos a montadora japonesa vem mostrando que é mais eficiente que suas concorrentes americanas. Com praticamente o mesmo número de funcionários da GM, a Toyota ganha mais dinheiro e tem um valor de mercado muito superior” (REVISTA EXAME, 2007).

O problema do caso envolve você analisar o contexto comparando com sua aprendizagem sobre o Toyotismo apresentado nesta seção, assim você poderá identificar as evidências e propor como a GM pode se reinventar (como fez a Toyota nos anos 1970) para recuperar a liderança do setor a partir das práticas do modelo da Toyota. Fundamente suas escolhas com o conteúdo da seção. Ao desenvolver esta atividade por meio de sua aprendizagem desta seção é esperado que você seja capaz de reconhecer o Toyotismo como modelo administrativo contemporâneo que mudou a forma de se produzir, representando uma evolução

ao arranjo de Ford.

Você aprendeu nas aulas anteriores que, pela Teoria da Contingência, as Teorias da Administração reconhecem que todas as propostas anteriores são úteis, dependendo das contingências envolvidas em cada problema organizacional. Nesse sentido, o Toyotismo representa uma evolução de várias teorias anteriores, especialmente a de Ford, já que elaborou uma recriação da forma de se produzir pelo modelo para problemas da produção e de estoque, ganho de qualidade, envolvimento das pessoas e redução dos preços dos produtos ao consumidor em razão da eficiência que promove e do valor agregado aos produtos e serviços.

Estudante, acompanhe com atenção o conteúdo de sua webaula e de seu livro didático e desenvolva todas as atividades, pois elas podem facilitar sua aprendizagem. Bom estudo!

Não pode faltar

Estudante, durante sua aprendizagem sobre as Teorias da Administração você já viu, mais de uma vez, que todos os estudos desenvolvidos são úteis conforme as características das empresas e do contexto em que elas atuam. Também que as premissas da Teoria Clássica perduram porque várias empresas conseguem a eficiência desejada aplicando aqueles métodos, por vezes, até combinando várias abordagens. Pois então, aqui você verá que principalmente o legado de Ford quanto à Linha de Produção Móvel foi essencial para o surgimento do Toyotismo, sendo um dos pilares deste modelo contemporâneo.

Acompanhe o que Moraes e Franco (2009) comentam a esse respeito:



Ainda hoje é possível observar, em muitas empresas, que o sistema taylorista e o fordista, próprios da administração científica, são praticados. São muitas as empresas que ainda têm a visão das organizações como máquinas, focadas em tarefas. Todavia, o toyotismo com sua visão ampliada, ou seja, vendo a organização como um organismo, possibilitou a implementação de inovações e flexibilização da linha de montagem, além de buscar equilibrar os aspectos humanos, estruturais e estratégicos. Esse continua sendo um dos princípios administrativos mais implementados no Ocidente. Tais aspectos foram tratados nas abordagens das relações humanas, teoria geral dos sistemas e contingencial (MORAES; FRANCO, 2009, p. 29).

O Toyotismo surgiu no Japão, nas montadoras da Toyota, após a Segunda Guerra Mundial, tendo como elemento principal a flexibilização da produção e, ao contrário de Ford, que estocava produção (afinal o contexto era outro), o Toyotismo empregou a produção suficientemente necessária para manter seus estoques reduzidos ao máximo. Além de reduzir os custos de estoque e agilizar a produção em pequenos lotes, o modelo ainda possibilita a máxima qualidade possível (MORAES; FRANCO, 2009). Gostou? Então veja como o Toyotismo foi desenvolvido.

Após amargar o período pós-guerra, a situação das indústrias japonesas começou a mudar quando, a partir da década de 1970, seus produtos ganharam notoriedade de qualidade e preço bom em várias partes do mundo, o que possibilitou que muitas indústrias japonesas conquistassem um posicionamento de liderança em seus mercados. O fenômeno agraciou também a Toyota, que já produzia veículos com qualidade e com poucas ocorrências de manutenção, além do preço atraente (MAXIMIANO, 2015).



Pesquise mais

Leia o resumo do livro *A máquina que mudou o mundo*. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAjwUAB/a-maquina-que-mudou-mundo-resumo>>. Acesso em: 5 mar. 2016. O livro trata do legado do modelo Toyota de produção.

E como será que a Toyota conseguiu virar o jogo? Veja!

Os japoneses foram conhecer como Ford produzia e adaptaram o modelo combinando os métodos de produção da Linha de Montagem Móvel com as tradições da família Toyoda, ou seja, as técnicas de Taylor e os elementos da cultura japonesa. A inovação logo foi conhecida pelas indústrias de toda parte e o Sistema Toyota de Produção ficou conhecido como Modelo Japonês de Administração, que foi criado por Eiji Toyoda, da família proprietária da Toyota, e Taiichi Ohno, chefe da engenharia da empresa. O Sistema Toyota de Produção é associado à produção enxuta (produção sem desperdícios) e evoluiu para a administração enxuta. (MAXIMIANO, 2015). No meio administrativo, a Produção Enxuta também é conhecida como *Lean manufacturing*.



Assimile

A filosofia do modelo da Toyota é pautada nos pilares de qualidade e produtividade e tem na sua base a melhoria contínua. Na origem, o

Toyotismo era carregado da cultura oriental e, após sua consolidação pelo mundo corporativo como conhecimento administrativo de produção, as empresas ocidentais necessitaram adaptar as questões culturais daquelas sociedades para obterem o mesmo sucesso das fábricas japonesas (MAXIMIANO, 2015).

Estudante, acompanhe quais são as bases que sustentam o Toyotismo e como o sistema mudou a forma de se produzir, gerando uma gigantesca onda de inovação do conhecimento administrativo.



Refleta

A qualidade deve ser percebida pelos clientes. Pense um pouco sobre as vezes que você seguiu a sugestão de um amigo que garantia a qualidade, por exemplo, de um dentista, mas você não teve a mesma percepção e se arrependeu de experimentar. Reflita: Por que você teve uma percepção diferente daquela de seu amigo?

A eliminação completa de todo e qualquer desperdício é a âncora do Toyotismo, cujo fundamento conta com dois princípios fundamentais: *Jidoka* e *Just in time*. A orientação do princípio *Jidoka* é interromper a produção assim que ocorrer qualquer problema ou defeito, e o princípio *Just in time* orienta para se fabricar os produtos apenas na quantidade necessária. O modelo conta ainda com a prática do *Kaizen* para o aprimoramento contínuo. Para ser capaz de produzir com qualidade e custo baixo, o sistema ganha complexidade ao envolver e articular outras partes interessadas, como fornecedores e pessoal (MAXIMIANO, 2015). Acompanhe detalhadamente.

O termo *Jidoka* está associado à automação (com toque humano) e o lema incorporado é que a qualidade deve ser enxertada durante o processo de fabricação, ou seja, todas as peças produzidas devem seguir padrões de qualidade, que deve ser monitorada continuamente e, ao detectar um erro, o operador tem autonomia para parar o processo, pois não se deve entregar peças sem qualidade à próxima etapa de produção. O processo se dá por três práticas: (i) *Andon*, que significa a administração visual que detecta problemas e para a produção; (ii) *Genchi Gengutsu*, que significa ir à fonte do problema pessoalmente (não se basear em informações somente) para compreender completamente a origem dos problemas e agir na solução; e (iii) *Poka-yoke*, que é uma expressão que representa uma situação à prova de erros, elaborando métodos para evitar que os erros se tornem defeitos e que ocorram novamente (MAXIMIANO, 2015).

Já a técnica *Just in time* (JIT) consiste em produzir o necessário em prazo e volume, definindo o fluxo ideal de materiais sincronizado com a programação do processo produtivo, minimizando a necessidade de estoques. A técnica JIT é sustentada por três práticas: (i) *Heijunka*, que significa nivelamento da produção, de forma que o processo é desenhado para um fluxo contínuo, sem faltas e nem excessos, a partir de uma média de produção que se ajusta às variações da demanda rapidamente; (ii) Eliminação do desperdício, que significa reduzir ao mínimo as atividades que não agregam valor ao produto, que geralmente estão ligadas a atividades de transporte, estoque, movimento de pessoas e máquinas, espera, volume excessivo de produção, operações desnecessárias e tempo perdido com consertos e defeitos, e, mais recentes, bens e serviços que não atendem às demandas, espaço, competências e talentos subaproveitados e métricas erradas; e (iii) *Task time*, que representa o tempo decorrido entre o pedido do cliente e o fornecimento do produto ou peça, que devem estar sincronizados com a demanda e com o nivelamento da produção. A JIT conta ainda com a ferramenta *Kanban*, que é um cartão de sinalização da movimentação de suprimentos, o qual apoia o acompanhamento de tempo e o volume das demandas (MAXIMIANO, 2015).



Pesquise mais

Leia o artigo *Gestão da Qualidade na Fábrica do Futuro*, de José Carlos de Toledo e Luiz C. R. Carpinetti. Disponível em: <<http://www.gepeq.dep.ufscar.br/arquivos/GestaodaQualidadenaFF.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2016. O texto traz a evolução da gestão pela qualidade para que você aprofunde seus conhecimentos sobre o tema qualidade, que faz parte dos pilares do Toyotismo.

Os pilares do Toyotismo são sustentados pela base que abriga a técnica do Kaizen, cujo significado está relacionado ao aprimoramento contínuo, que utiliza várias ferramentas de qualidade, entre elas: (i) o Ciclo PDCA: ciclo contínuo *plan – do – check – action*, que envolve planejar, fazer, controlar e corrigir; (ii) os 5Ss: prática que faz analogia com arrumação da casa por meio de cinco atitudes *seiri – seiton – seiso – seiketsu – shitsuke*, que significam separar, organizar, dar brilho, padronizar e manter; e (iii) os 5Whys (5W): prática que usa cinco perguntas – *why* – para identificar a causa do problema e resolver na origem (MAXIMIANO, 2015).



Assimile

A técnica *Just in Time* (JIT) consiste em produzir o necessário em prazo e volume, definindo o fluxo ideal de materiais sincronizado com a programação do processo produtivo, minimizando a necessidade de estoques (MAXIMIANO, 2015).

O Toyotismo foi consolidado quando as montadoras japonesas Toyota, Honda e Nissan se instalaram nos Estados Unidos e Europa, nos anos 1980, cujos métodos impressionaram as indústrias destes locais, principalmente pela maneira participativa e igualitária com que tratavam os funcionários, os quais eram estimulados a se envolverem no processo decisório. Então, todos queriam fazer igual à Toyota (MAXIMIANO, 2015). Veja como:

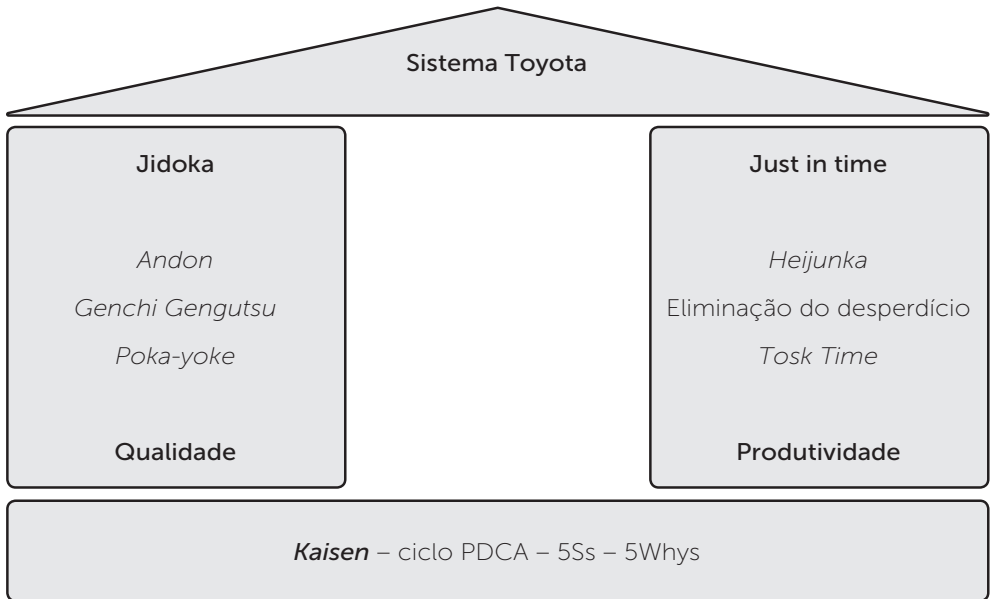


Quanto mais se tornava conhecido, mais o modelo japonês revelava a simplicidade de seus componentes: eficiência, qualidade e participação dos funcionários nas decisões. A receita era simples, e, na verdade, era ocidental. O modelo japonês era o modelo americano que, por sua vez, tinha suas origens no sistema fabril da Revolução Industrial. Com o tempo, os ocidentais aprenderam a colocar em prática a versão oriental de seu próprio modelo. Nos anos 1990, o modelo japonês já havia deixado de ser exclusivamente japonês, tornando-se o padrão universal das empresas que pretendem alcançar e manter a capacidade de competir em escala global (MAXIMIANO, 2015, p. 113).

Estudante, quanta novidade, não é mesmo?

Acrescenta-se a isso tudo que a simplicidade do modelo também reside na prática das ferramentas, pois, para se aplicar várias dessas técnicas, são necessários somente papel, lápis e envolvimento e participação das pessoas; logicamente, há necessidade de adaptação do modelo à cultura local em que a empresa estiver inserida. Veja na Figura 4.3 a representação das bases do Toyotismo, que resume o conteúdo que você aprendeu nesta seção até aqui:

Figura 4.3 | Princípios do Sistema Toyota de Produção



Fonte: Adaptado de Maximiano (2015, p. 105).

Estudante, considerando que a qualidade é um dos pilares do Toyotismo, que tal darmos uma breve olhada no tema? Bom, né? Então vamos lá.

A qualidade dos produtos e serviços não pode mais ser vista como um diferencial nas organizações, mas sim como a condição básica para se manterem competitivas no mercado. Os consumidores modernos, quando os adquirem, pesquisam e comparam durabilidade, custo, garantia e benefícios intangíveis que traduzem todo o processo de qualidade, desde a concepção de um produto e/ou serviço até sua chegada ao consumidor final.

Em um passado recente, quando se falava em qualidade, considerava-se que, para obtê-la, era necessário um grande esforço. Porém, elementos como mercado aberto, consumidores exigentes, principalmente, aumento da concorrência e da competitividade enfatizado pela globalização, foram mostrando, com rapidez surpreendente, que produzir qualidade não deveria mais ser visto como um esforço, mas, sim, como uma necessidade para quem deseja permanecer no mercado (CASADEI; CASADEI, 2009, p. 68).

Os conceitos iniciais de Qualidade foram elaborados por W. Edwards Deming, em 1951, com enfoque na eliminação de defeitos, análise e localização das origens dos erros e correções e registros dos resultados. Esse ensinamento foi aprimorado pelo Toyotismo, incluindo o conceito de melhoria contínua. Em seguida, Juran ampliou a ideia no sentido de que qualidade deixa de ser uma preocupação com a produção e passa a ser prioridade em todos os níveis e áreas da administração, abrindo espaço para o conceito de Gestão da Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*). *Deming* (controle estatístico da qualidade e melhoria contínua) e *Juran* (administração da qualidade) originaram no Japão um importante episódio de sucesso empresarial a partir de suas propostas sobre Qualidade (CHIAVENATO, 2014b).



Pesquise mais

Assista ao vídeo Processos Gerenciais - Entrevista Waldez Ludwig. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=VU3bZF65g8s>>. Acesso em: 26 fev. 2016. O vídeo apresenta uma entrevista do consultor Waldez Ludwig, que fala sobre o processo gerencial, o perfil do profissional e a qualidade percebida pelos clientes. Acesse e aprenda se divertindo.

Atualmente, são várias as ferramentas de TQM utilizadas pelas empresas que desejam ganhar competitividade. Por exemplo, o Benchmarking é uma ferramenta de TQM para comparar e melhorar processos internos, por meio de um processo contínuo que avalia produtos, serviços e práticas dos concorrentes líderes, gerando as melhores práticas a serem replicadas para o aprimoramento organizacional (CHIAVENATO, 2014b). O Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta para organizar e discutir a respeito das causas de um problema prioritário de qualidade, de forma que se elabora um gráfico (espinha de peixe) que busca a relação de causa-efeito de um problema. O Gráfico de Pareto é uma ferramenta que identifica e seleciona prioridades quando há grande quantidade de problemas, indicando as 20% das causas que ocasionam em 80% dos problemas, orientando o esforço organizacional para a qualidade por meio da Curva ABC, que determina quais são os problemas que devem ser solucionados prioritariamente (MAXIMIANO, 2010). O Gráfico de Pareto, com sua Curva ABC, é uma ferramenta utilizada por várias áreas gerenciais, além da gestão da qualidade.

Bem, estudante, chegamos ao final de mais uma parte de nossa viagem. Mais algumas estações e finalizaremos este passeio pelas Teorias da Administração. Bons estudos e até a próxima!



Exemplificando

Uma fábrica de fogões subiu várias posições no mercado após lançar produtos a partir do que os consumidores indicaram como ideal. Por exemplo, os botões do fogão não tinham reentrâncias e eram removíveis para facilitar a limpeza. O produto parecia estar de acordo com as expectativas de qualidade dos clientes. No entanto, as vendas, que iniciaram bem, foram caindo aos poucos e o motivo principal era que o forno do fogão não era bom.

Qual foi a principal falha da fábrica em relação às orientações do Toyotismo?

Qualidade envolve produzir produtos sem nenhuma falha, então, devem ser considerados todos os serviços relacionados aos produtos, além de *design* e material.



Faça você mesmo

As montadoras de veículos japonesas adotaram o modelo da Toyota de produção e, de modo geral, todas, aos poucos, obtiveram bons resultados. Na Europa, também algumas montadoras reconstruíram seus métodos de produção conforme o Toyotismo puro, no entanto não conseguiram melhorar os resultados e ainda ganharam problemas adicionais com seu pessoal.

Qual foi o principal equívoco das montadoras europeias ao implantar o Toyotismo puro?

Sem medo de errar

Estudante, para resolver o caso proposto no Diálogo Aberto desta seção sobre o Toyotismo, é importante que você compreenda que o caso descreve vários aspectos da Toyota em comparação com as montadoras americanas, especialmente a GM. Também sobre o fato de a Toyota manter métodos rigorosos e lentidão para a mudança, a montadora japonesa se mantém como líder no mercado, enquanto que a GM perde a posição de liderança do setor.

Para ajudar na sua compreensão do contexto envolvido na prática do Toyotismo no Ocidente, uma sugestão é você preparar uma seção de cinema e assistir ao filme *Fábrica*

de loucuras (Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=f3GJORq7vXg>>. Acesso em: 28 fev. 2016), que apresenta como foi a implantação do Toyotismo, por executivos japoneses, em uma fábrica de veículos americana.

Para que você desenvolva o diagnóstico sobre essa situação-problema, a sugestão é que você elabore um quadro comparativo de duas colunas, sendo uma coluna para a Toyota e outra para a GM, e, tanto durante suas pesquisas como enquanto assistir ao filme, vá anotando os elementos de cada montadora que poderão ajudar na sua atividade de propor como a GM pode se reinventar para recuperar a liderança do setor a partir das práticas do modelo da Toyota de produção.

Pesquise no conteúdo do livro didático e nos resultados de sua pesquisa de autoestudo e elabore sua proposta ao final do seu diagnóstico, fundamentando suas escolhas pelo conteúdo aprendido.

Agora é com você! Boa aprendizagem e até logo mais!



Atenção!

Estudante, para solucionar a situação-problema é importante que você aprenda com clareza o conteúdo desta seção, com destaque para:

- Surgimento do Toyotismo
- Âncora filosófica envolvida no modelo da Toyota
- Pilares e base do modelo da Toyota
- Produção enxuta
- Ferramentas do modelo
- Práticas do modelo
- Qualidade



Lembre-se

Como na origem o Toyotismo era carregado da cultura oriental, para as empresas ocidentais serem capazes de obter os mesmos resultados, é necessário adaptar os aspectos culturais à sociedade em que estão inseridas (MAXIMIANO, 2015, p. 104).

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	

"Qualidade: detalhes são importantes"	
1. Competência geral	Conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração.
2. Objetivos de aprendizagem	Apresentar na Abordagem Contemporânea como o Toyotismo mudou a forma de se produzir, representando uma evolução do arranjo que Ford propiciou com grande sucesso e apresentar as principais ferramentas de gestão do modelo.
3. Conteúdos relacionados	- Toyotismo - Princípio <i>Jidoka</i> - Qualidade
4. Descrição da SP	Ao levar para o estoque os componentes para montagem de cadeiras que chegaram, Juninho percebeu que algumas peças estavam com pequenos defeitos, mas como ele próprio havia feito a recepção do material, por receio de sofrer sanções, decidiu não comunicar o fato. No entanto, ele não pensou que aquelas pequenas falhas ocasionariam problemas de encaixe na montagem dos produtos e várias peças foram descartadas por trazerem riscos de segurança. Como deveria ter sido a iniciativa do Juninho de acordo com as premissas do Toyotismo? Por quê?
5. Resolução da SP	Juninho deveria estar envolvido com a qualidade, que é um dos pilares do Toyotismo. Também o fato de ele não ter tomado as providências quanto às falhas nos componentes contraria o princípio <i>Jidoka</i> , que orienta a interrupção do processo, no caso, de recepção e estoque dos componentes defeituosos assim que o problema for detectado. Ainda, os produtos descartados representam desperdício, sendo que um dos rigores das premissas do modelo é eliminar quaisquer desperdícios. Então, o Toyotismo orienta que os produtos devem ser entregues aos clientes sem defeitos e com valor agregado.



Lembre-se

A eliminação completa de todo e qualquer desperdício é a âncora do Toyotismo, cujo fundamento conta com dois princípios fundamentais: *Jidoka* e *Just in Time*. A orientação do princípio *Jidoka* é interromper a produção assim que ocorrer qualquer problema ou defeito, e o princípio *Just in Time* orienta para se fabricar os produtos apenas na quantidade necessária (MAXIMIANO, 2015, p. 105).



Faça você mesmo

A fábrica de canetas Boa Escrita tem um sistema de produção em massa e há anos mantém estoques altos de produtos prontos. Com o lançamento no mercado de uma caneta concorrente com preço menor e qualidade superior, a Boa Escrita está com dificuldade de vender seus produtos e está pagando pelos altos custos de seus estoques, tanto que está até pensando em fazer uma grande liquidação, pois algumas canetas já começaram a falhar com a desidratação da tinta.

O que a Boa Escrita deve ajustar em sua produção de acordo com o Toyotismo?

Faça valer a pena

1. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

O Toyotismo possibilitou a implementação de inovações e flexibilização da linha de montagem, além de buscar equilibrar os aspectos humanos, estruturais e estratégicos.

PORQUE

Visualizou a empresa como um organismo.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- b) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- c) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- d) As duas afirmações são falsas.
- e) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

2. O Toyotismo surgiu no Japão, nas montadoras da Toyota, tendo como elemento principal a flexibilização da produção (MORAES; FRANCO, 2009, p. 29).

Quem foi o idealizador do modelo de produção anterior que inspirou o Toyotismo?

- a) Taylor.
- b) Ford.

- c) Fayol.
- d) Weber.
- e) Mayo.

3. A situação das indústrias japonesas começou a mudar nos anos 1970, levando muitas indústrias japonesas a conquistarem um posicionamento de liderança em seus mercados (MAXIMIANO, 2015, p. 104).

Por que as indústrias japonesas conquistaram esse posicionamento de liderança?

- a) Rigor cultural do Ocidente.
- b) Aspectos familiares dos sobreviventes da guerra.
- c) Conhecimento de marketing japonês.
- d) Produtos com qualidade e preço bom.
- e) Serviços de manutenção constantes.

Seção 4.3

Reengenharia

Diálogo aberto

Olá, estudante! Bem-vindo(a) a mais uma seção de Teorias da Administração!

Na evolução de sua situação da realidade profissional (SR), você já realizou diagnósticos para resolver um caso sobre Teoria da Contingência e o outro sobre o Toyotismo. Aqui, o diagnóstico envolve um caso relacionado à Reengenharia, tema deste trecho de nossa viagem. Acompanhe:

A empresa Telefonía (nome fictício) iniciou suas atividades nos anos 1980 e foi capaz de acompanhar o crescimento do mercado de telecomunicações. Porém, um diagnóstico recente apontou que o ambiente está cada vez mais complexo e a empresa precisava elevar seu nível de competitividade. Uma das variáveis internas identificadas foi a necessidade de adquirir nova tecnologia para seus sistemas empresariais, visando à integração das informações com qualidade e confiabilidade para a tomada de decisão. Para tanto, a empresa promoveu um programa de Reengenharia e o resultado foi a implantação de um Sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), ou Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, que “surgiram com a promessa de solucionar estes problemas ao incorporar em um único sistema funcionalidades que suportam as atividades dos diversos processos de negócio das empresas” (OLIVEIRA; RAMOS, 2002). Parecia ser tudo o que a Telefonía precisava! Mas... os resultados não foram os esperados, afinal, uma simples substituição de sistemas empresariais não proporciona importante melhoria de desempenho, já que não foram feitas mudanças significativas nos processos da empresa.

Estudante, a partir de sua aprendizagem sobre Reengenharia, desenvolva o diagnóstico, compreenda o contexto e resolva o caso propondo o que a empresa deve fazer para de fato se beneficiar do modelo da Reengenharia.

Você aprendeu nas aulas anteriores que, pela Teoria da Contingência, tudo depende das contingências envolvidas em cada problema organizacional e que o Toyotismo recriou a forma de se produzir para o ganho de qualidade e o valor

agregado em produtos e serviços. Aqui verá sobre a Reengenharia como uma iniciativa de autoconhecimento organizacional, por meio de mudanças radicais nos processos empresariais para eliminar atividades que não agregam valor.

Estudante, ao desenvolver o diagnóstico a partir de sua aprendizagem, é esperado que você conheça as bases históricas e a evolução e as tendências das Teorias da Administração. Para tanto, acompanhe com atenção o conteúdo de sua webaula e de seu livro didático e desenvolva todas as atividades para facilitar sua aprendizagem. Bom estudo!

Não pode faltar

Olá, estudante! Vamos começar agora o penúltimo trecho de nossa viagem. Aqui passaremos por um momento introspectivo das Teorias da Administração, quando a Reengenharia propõe um olhar para dentro da organização, mas sem deixar de observar o ambiente: um olho no peixe e outro no gato! Embarque e acompanhe como isso acontece!

Veja o que Rodrigues e Cruz (2009) comentam sobre a Reengenharia:



Sendo uma das várias tecnologias de administração de processos, ela propõe que a organização seja reinventada por meio da análise dos processos, buscando fases dispensáveis, pautada na ideia de satisfazer as expectativas dos clientes e, conseqüentemente, melhorar o desempenho organizacional (RODRIGUES; CRUZ, 2009, p. 141).

Entre 1980 e 1990, o mundo passava por transformações radicais, as quais já indicavam caminhos difíceis para as empresas, especialmente pelo baixo envolvimento dos trabalhadores com os resultados organizacionais. Como as empresas poderiam buscar a melhoria do desempenho nesse cenário? Bem, era necessário primeiro passar por uma reestrutura para arrumar a casa para se tornar capaz de adaptação, análise e planejamento. Assim, surge a Reengenharia, que pode ser entendida como um processo de mudanças organizacionais radicais, pelo qual todos os processos são avaliados para se identificar aqueles que são dispensáveis e, assim, melhorar o desempenho organizacional como um todo, sendo que é necessário substituir esses processos dispensáveis por outros processos melhores, então, não basta melhorar os processos. Aqui está a base radical da Reengenharia, que desloca a visão organizacional das tarefas para os processos para criar valor diante dos clientes (RODRIGUES; CRUZ, 2009).



Pesquise mais

Assista ao vídeo Reengenharia de processos. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=O0JDTb9UZSM>>. Acesso em: 05 mar. 2016. Divirta-se aprendendo sobre como a empresa Monstros S.A. mudou radicalmente seu processo de geração de energia passando dos sustos para as gargalhadas das crianças.

O autor da Reengenharia foi Michael Hammer, que divulgou, em 1980, sua proposta por meio do artigo *Promovendo a reengenharia do trabalho: não automatize, destrua*. Hammer afirma que a maioria das empresas usava a tecnologia da informação de modo inadequado, ao passo que automatizavam as atividades sem redesenhar os processos. Em 1993, Hammer se juntou a James Champy para ampliar a proposta e incluir a metodologia da Reengenharia, apresentando as bases da administração e do aprimoramento dos processos. Redesenhar um processo para seu aprimoramento significa identificar seus pontos fracos e propor um novo desenho ou formato mais eficiente (MAXIMIANO, 2010).



Assimile

A Reengenharia é uma tecnologia de administração de processos e propõe que a organização seja reinventada por meio da análise dos processos, buscando fases dispensáveis, pautada na ideia de satisfazer as expectativas dos clientes e, conseqüentemente, melhorar o desempenho organizacional (RODRIGUES; CRUZ, 2009).

Rodrigues e Cruz (2009) reforçam que a Reengenharia direciona seu processo para as atividades que agregam valor para o cliente e que as principais características deste processo são:

- Coordenação das atividades estruturadas em tempo e espaço;
- Objetivo de produzir um bem ou serviço;
- Definição dos *inputs* (entradas) de processo;
- Definição clara dos *outputs* (saídas) do processo;
- Definição das técnicas e ferramentas para a transformação dos *inputs* e *outputs*;
- Finalidade de agregar valor aos *inputs*;
- Resultado em um produto ou serviço para o cliente.



Assimile

Rodrigues e Cruz (2009) reforçam que a Reengenharia direciona seu processo para as atividades que agregam valor para o cliente.

A Reengenharia é desenvolvida e realizada por meio de um projeto, que passa pelas seguintes etapas integradas (RODRIGUES; CRUZ, 2009):

- Iniciação: autorização do projeto ou de uma fase do projeto;
- Planejamento: atividades para a elaboração do plano de ação, que visa ao alcance dos objetivos do projeto, que envolvem: plano do projeto; planejamento e detalhamento do escopo; definição, sequenciamento, estimativa de duração e cronograma das atividades; planejamento da organização e dos recursos; orçamento dos custos; planejamento das comunicações; montagem da equipe; planejamento do gerenciamento e identificação dos riscos; análise qualitativa e quantitativa dos riscos;
- Execução: coordenação das pessoas e dos recursos relativos ao plano, e envolvem: execução do plano; garantia da qualidade; desenvolvimento da equipe; distribuição das informações; pedido de propostas; seleção de fornecedores; administração dos contatos;
- Controle: verificação da conformidade da execução em relação ao plano de ação, para identificar a necessidade de ajustes tanto do planejamento, como da execução, e envolvem: controle integrado de mudanças; verificação do escopo; controle do cronograma, dos custos e da qualidade; relato de desempenho; controle e monitoramento de riscos;
- Encerramento: formaliza que o projeto foi aceito e encerra o projeto, por meio de documentação com seus resultados, histórico, representando um encerramento administrativo e dos contratos efetivados no início do projeto.

Estudante, algumas ferramentas são bastante úteis para o modelo da Reengenharia. Acompanhe!

Benchmarking é uma tecnologia de gestão para a organização comparar e imitar as organizações líderes (do mesmo segmento ou não) que têm práticas exemplares de administração. É um padrão a ser copiado ao se redesenhar processos, portanto, é uma busca pelas melhores práticas para ganhar a vantagem competitiva. (MAXIMIANO, 2010). A Figura 4.4 demonstra as etapas do Benchmarking:

Figura 4.4 | Cinco etapas de um projeto de benchmarking

1. Planejamento	Definição das melhores práticas
2. Análise	Coleta, estudo e interpretação dos dados do <i>benchmark</i>
3. Integração	Definição das modificações
4. Ação	Implementação
5. Maturidade	Aprimoramento

Fonte: Adaptado de Maximiano (2010, p. 466).

Maximiano (2010) complementa a respeito das etapas do *Benchmarking*:

1. Planejamento: a definição das melhores práticas acontece por um processo de comparação de um produto ou processo selecionado, os aspectos de comparação e a definição do método de obtenção dos dados;
2. Análise: a análise é feita pela coleta, estudo e interpretação dos dados coletados sobre a organização escolhida, em que as práticas de referência são compreendidas e as diferenças são determinadas;
3. Integração: é a utilização das informações para definir as modificações no produto ou no processo que foram comparadas e acontece por meio da aprovação das informações obtidas e a comunicação do *benchmarking* pelos níveis organizacionais;
4. Ação: é a implementação das melhorias e acontece por meio da prática dos resultados do *benchmarking*, avaliação contínua da implementação, previsão de modificações e comunicação do progresso;
5. Maturidade: representa a incorporação das melhores práticas nos processos ou produto.

Rodrigues e Cruz (2009) complementam afirmando que *Benchmarking*:

É uma linha de gestão que pode ser um diferencial para empresas evitarem a vulnerabilidade diante do mercado competitivo ou até mesmo pela busca da tão desejada superioridade no mundo dos negócios. A tecnologia utiliza processos de pesquisa que podem ser exploratórios ou não, a pesquisa exploratória é mais

”

trabalhosa. A gestão deve verificar se é ou não estratégico se adaptar às respostas encontradas de outras organizações e deve, também, tomar cuidado para não confundir Benchmarking com cópia (RODRIGUES; CRUZ, 2009, p. 110).



Refleta

Estudante, fazer *Benchmarking* é diferente de copiar. A proposta é compreender as melhores práticas de quem está na liderança e fazer igual, ou melhor, mas é necessário desenvolver capacidade para isso! Pense nisso!



Pesquise mais

Leia o artigo "o que é o *Benchmarking*?" Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-benchmarking>>. Acesso em: 1 mar. 2016. O texto apresenta um resumo sobre o significado e o processo de *Benchmarking*.

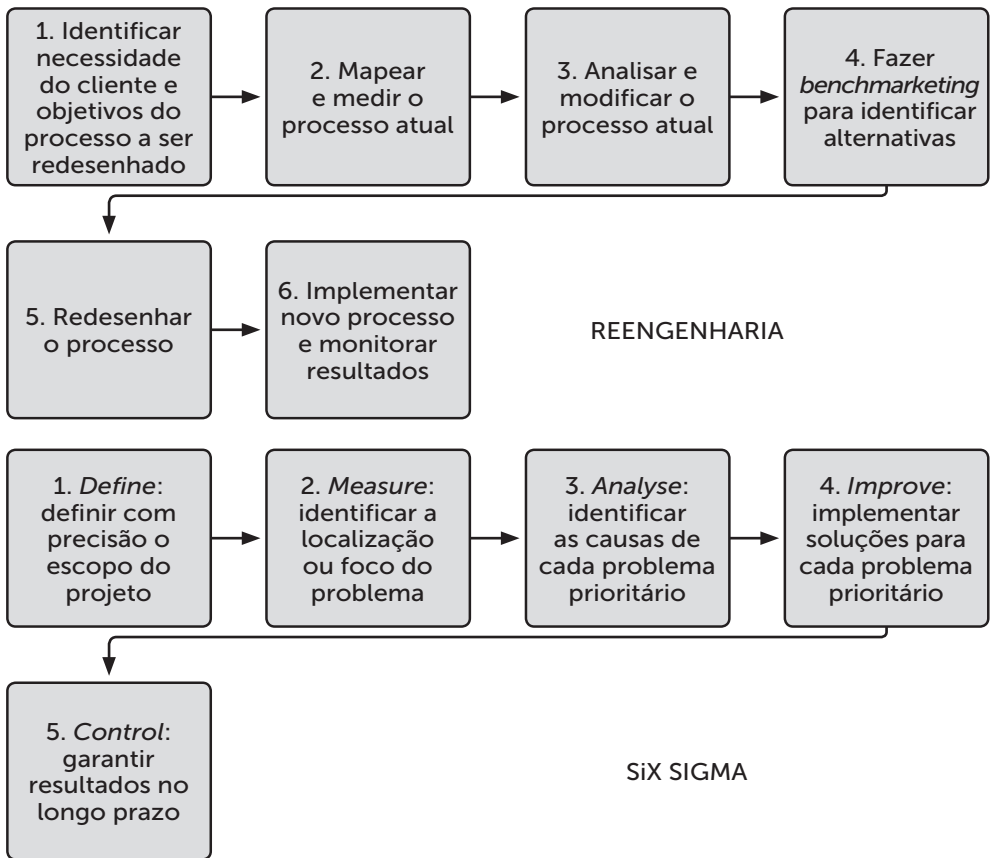
Estudante, outra tecnologia de gestão que otimiza o processo de Reengenharia é o Six Sigma (ou Seis Sigma). Veja do que se trata:



O Seis Sigma tem sido adotado como uma metodologia de abordagem sistêmica que envolve toda a organização. Essa metodologia visa reduzir as falhas a próximo de zero, proporcionando um melhor desempenho às organizações por meio da melhoria contínua dos processos administrativos e operacionais. [...] O Seis Sigma requer forte comprometimento da alta direção, investimentos em treinamento, alocação de recursos, alinhamento estratégico e que a estrutura trabalhe de forma a disseminar e consolidar a mudança cultural na organização (CASADEI; CASADEI; GRAZIANO, 2009, p. 271).

A filosofia Seis Sigma focaliza o controle estatístico da qualidade para definir padrões de excelência operacional, que determina o limite de 3,4 defeitos por milhão de oportunidades. Esse modelo reúne várias referências anteriores de técnicas de gestão na forma de estratégia gerencial que enfatiza a tomada de decisão baseada em dados e fatos (CASADEI; CASADEI; GRAZIANO, 2009). *Six Sigma* (ou Seis Sigma) é uma ferramenta para aprimoramento da qualidade de sistemas, produtos, serviços e processos organizacionais (MAXIMIANO, 2010). Veja na Figura 4.5 como Maximiano (2010) elabora a representação da ferramenta Six Sigma na Reengenharia:

Figura 4.5 | Duas metodologias para o aprimoramento de processos



Fonte: Adaptado de Maximiano (2010, p. 466).

A figura apresenta a metodologia DMAIC utilizada pelos programas Seis Sigma e que envolve cinco fases: definir, medir, analisar, melhorar e controlar. O método tem as seguintes características: (i) enfoca em problemas reais relacionados ao desempenho atual; (ii) utiliza diversas ferramentas e técnicas, inclusive a estatística; (iii) sustenta a melhoria em longo prazo; (iv) dissemina a melhoria por toda a empresa; e (v) atua como agente de mudança (CASADEI; CASADEI; GRAZIANO, 2009).

A tecnologia de gestão Seis Sigma foi desenvolvida sob influência das ideias de qualidade de Juran e Deming, em uma iniciativa da Motorola que, entre 1986 e 1987, iniciou um *Benchmarking* para verificar seu posicionamento no mercado frente aos concorrentes. Os resultados evidenciaram que os produtos da Motorola já não mais atendiam às expectativas de seus clientes, problema que ela solucionou com a iniciativa de formação de times, com base na administração participativa, e alterou seu programa de melhoria de qualidade, que denominou Programa de Qualidade Seis Sigma, proporcionando à Motorola monitorar seu desempenho e compará-lo às exigências de seus clientes, e obter ganhos financeiros relacionados às melhorias (CASADEI; CASADEI; GRAZIANO, 2009).



O sistema 6-Sigma se concentra na melhoria da qualidade (por exemplo, redução do desperdício) ao ajudar as organizações a produzir de forma melhor, mais rápida e mais econômica. Em termos tradicionais, o 6-Sigma focaliza a prevenção de defeitos, a redução dos tempos de ciclo e a economia de custos. Ao contrário dos cortes de custos descuidados, que reduzem valor e qualidade, o 6-Sigma identifica e elimina custos do desperdício, ou seja, que não agregam valor aos clientes (CASADEI; CASADEI; GRAZIANO, 2009, p. 277).

Essa abordagem é simples, mas de forma alguma significa que seja fácil. Os resultados, contudo, justificam o esforço. As pesquisas demonstram que as empresas capazes de implementar o 6-Sigma com sucesso têm melhor desempenho em virtualmente todos os indicadores de sucesso do negócio, inclusive em aumento de vendas, retorno sobre o investimento, crescimento de empregos e aumento do valor das ações (SIX SIGMA BRASIL).

O programa de qualidade Seis Sigma tem os seguintes participantes:

- *Champions* ou campeões: gestores que definem a direção e responsáveis por remover possíveis barreiras;

- *Master Black belts*: mestres faixas-pretas que atuam como mentores dos *Black belts* e apoiando os *champions*;
- *Black belts*: faixas-pretas que lideram as equipes na condução dos projetos;
- *Green belts*: faixas-verdes participantes das equipes lideradas pelos *black belts*;
- *Yellow belts*: faixas-amarelas que atuam no nível operacional das empresas e que são treinados para darem suporte aos *Black belts* e *green belts*.

A Reengenharia vem sofrendo críticas tanto pela dificuldade de implementação como pela sua capacidade de trazer à tona ineficiências e, conseqüentemente, os responsáveis pelas mesmas. Outro ponto que leva a Reengenharia a ser criticada é o uso da tecnologia de modo equivocado pelas empresas, que somente pretendem fazer demissão em massa em nome do modelo.

Apesar das dificuldades de implementação e de absorção da filosofia da Reengenharia, ela aparece como um divisor de águas: antes da Reengenharia – quando as empresas eram gerenciadas com base nas tarefas e os desejos dos clientes não tinham lá muita importância – e depois da Reengenharia – quando os clientes ganham sua real importância para as empresas melhorarem o desempenho organizacional, por meio de uma proposta mais ampla de seus processos, cujo ângulo de visão permite observar – e corrigir – os pontos fracos das operações da empresa (RODRIGUES; CRUZ, 2009, p. 154).

”

Estudante, a discussão desta seção não esgota o tema. Existe uma grande base de conteúdo sobre Reengenharia e suas ferramentas a ser explorada. Amplie sua aprendizagem por meio de pesquisas para conhecer os detalhes de todos os tópicos abordados.

Bom estudo e até a próxima!



Exemplificando

Por décadas a Malharia Malwee lidera o segmento de roupas infantis. Outras malharias pesquisaram para identificar as razões desta liderança e identificaram dois aspectos: que a Malwee utiliza malha de qualidade superior e cortes com tamanhos maiores que as demais concorrentes, por isso os clientes estão dispostos a pagar mais por este valor agregado.

Várias malharias implementaram as boas práticas da Malwee, mas poucas conseguiram a melhoria de desempenho esperada.

Fazer *Benchmarking* não é copiar. Para aplicar boas práticas é necessário analisar os fenômenos identificados de modo a implementar a partir de mudanças efetivas, eficientes e eficazes.



Faça você mesmo

A indústria de ferramentas Conserta Tudo investiu em um programa de Seis Sigma, para levar suas operações a zero defeitos e assim conseguir agregar valor a seus produtos, mas está em dúvida sobre como fazer isso.

Para ajudar a Conserta Tudo, responda:

Como a Conserta Tudo pode colocar em prática a iniciativa do Seis Sigma?

Quais vantagens o bom uso da ferramenta pode trazer para o desempenho da Conserta Tudo?

Sem medo de errar

Caro(a) aluno(a), seguem algumas orientações para apoiar sua resolução da situação-problema proposta no Diálogo Aberto desta seção sobre a Reengenharia.

É importante que você compreenda que o caso descrito está relacionado à prática de Reengenharia e você deve focar no conteúdo apresentado a você tanto na sua webaula como no seu livro didático, pois sua proposta deve ser fundamentada por esta sua aprendizagem.

Sendo assim, durante o desenvolvimento de cada etapa do diagnóstico, você deve capturar evidências relativas ao caso a partir do confronto do que foi feito em

relação às premissas da Reengenharia. Para ajudar nessa atividade, vamos resgatar as etapas do diagnóstico?

Você deve iniciar pelo levantamento de informações para a identificação do problema central. Feito isso, é hora da análise das evidências e suas causas e consequências, para que você elabore um plano de ação e os mecanismos de acompanhamento. Ao finalizar, estruture o diagnóstico na forma de um relatório gerencial.

Agora que você já sabe sobre como fazer, vejamos alguns pontos em que você deve ter atenção:

Aparentemente a empresa Telefonía tomou uma boa decisão ao promover um programa de Reengenharia para ganhar competitividade. Entretanto, será que ela aplicou corretamente as premissas do modelo?

Compreenda como deve ser um programa de Reengenharia e compare com o que a empresa fez. Aponte os aspectos presentes no caso que contrariam as bases do modelo de Reengenharia e proponha como deveria ser, justificando pela sua aprendizagem.

Agora é com você! Sucesso!



Atenção!

Estudante, para solucionar a situação-problema é importante que você aprenda com clareza o conteúdo desta seção, com destaque para:

- A definição, o processo e os objetivos da Reengenharia.
- A prática do *Benchmarking* como meio de melhoria de processos.



Lembre-se

O autor da Reengenharia foi Michael Hammer, que divulgou, em 1980, sua proposta por meio do artigo "Promovendo a reengenharia do trabalho: não automatize, destrua". Hammer afirma que a maioria das empresas usava a tecnologia da informação de modo inadequado, ao passo que automatizavam as atividades sem redesenhar os processos. Em 1993, Hammer se juntou a James Champy para ampliar a proposta e incluir a metodologia da Reengenharia, apresentando as bases da administração e do aprimoramento dos processos. Redesenhar um processo para seu aprimoramento significa identificar seus pontos fracos e propor um novo desenho ou formato mais eficiente (MAXIMIANO, 2010).

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

"Reinvenção pela Reengenharia"

1. Competência geral	Conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração.
2. Objetivos de aprendizagem	Apresentar a Reengenharia como uma iniciativa de autoconhecimento organizacional, de forma que todos os processos dispensáveis devem ser eliminados para aumentar a eficiência.
3. Conteúdos relacionados	Reengenharia. Ferramentas <i>Benchmarking</i> e Seis Sigma.
4. Descrição da SP	Fred, gerente do magazine Para Todos, está analisando como pode implementar mudanças nos processos da empresa para que os clientes percebam o valor agregado e paguem por este diferencial, assim, o resultado financeiro será maior pelo mesmo esforço. Como Fred faz um programa de Reengenharia?
5. Resolução da SP	Fred deve primeiramente elaborar um projeto e montar uma equipe de Reengenharia para identificar seus processos dispensáveis, cuja equipe poderá aplicar as ferramentas de <i>Benchmarking</i> junto ao concorrente líder para identificar as boas práticas que é capaz de implementar, o que pode ser melhorado utilizando a ferramenta Seis Sigma, para fazer esta implementação com qualidade máxima, enquanto busca o defeito zero nas operações. Essas iniciativas podem levar a Para Todos a agregar valor em seus processos, que, por sua vez, trazem clientes dispostos a pagar por esse diferencial.



Lembre-se

A Reengenharia é uma tecnologia de administração de processos e propõe que a organização seja reinventada por meio da análise dos processos, buscando fases dispensáveis, pautada na ideia de satisfazer as expectativas dos clientes e, conseqüentemente, melhorar o desempenho organizacional (RODRIGUES; CRUZ, 2009). *Benchmarking* é uma tecnologia de gestão para a organização comparar e imitar as organizações líderes (do mesmo segmento ou não) que têm práticas exemplares de administração. [...] Six Sigma (ou Seis Sigma) é uma ferramenta para aprimoramento da qualidade de sistemas, produtos, serviços e processos organizacionais (MAXIMIANO, 2010).



Faça você mesmo

O Mercadinho Boa Compra tem observado que seu principal concorrente Compre Feliz destaca-se por conseguir manter uma estabilidade nas vendas que os demais não conseguem fazer igual. É importante o Boa Compra identificar como pode ser tão bom ou melhor quanto o Compre Feliz. O que você indica que o Boa Compra deve fazer para descobrir as boas práticas do Compre Feliz e conseguir melhorar seu desempenho e, quem sabe, alcançar e até superar o concorrente? Como deve ser essa iniciativa?

Faça valer a pena

1. A Reengenharia é um processo de mudanças organizacionais radicais, pelo qual todos os processos são avaliados para identificar aqueles que são dispensáveis e, assim, melhorar o desempenho organizacional como um todo, sendo que é necessário substituir esses processos dispensáveis por outros processos melhores, então, não basta melhorar os processos (RODRIGUES; CRUZ, 2009, p. 143-144). Qual alternativa apresenta a base radical da Reengenharia?

- a) Substituição de processos para criar valor diante dos clientes.
- b) Manutenção dos processos para ajustes.
- c) Mudança radical de todas as pessoas.
- d) Melhorias da qualidade nas operações mantendo as mesmas.
- e) Ajustes mínimos nos processos para agregar valor.

2. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

Michael Hammer, criador da Reengenharia, afirma que a maioria das empresas automatizava as atividades sem redesenhar os processos.

PORQUE

Usavam a tecnologia da informação de modo correto.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- b) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.

- c) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- d) As duas afirmações são falsas.
- e) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

3. A Reengenharia é uma tecnologia de administração de processos e propõe que a organização seja reinventada (RODRIGUES; CRUZ, 2009, p. 141). Como a organização pode ser reinventada segundo a Reengenharia?

- a) Pela forma que observa seu macroambiente.
- b) Por meio da análise dos processos, buscando fases dispensáveis.
- c) Através da negociação com fornecedores de insumos.
- d) Pela manutenção de seus subprocessos.
- e) Através da análise das previsões de políticas públicas.

Seção 4.4

Inovação em tecnologias de gestão e a competitividade

Diálogo aberto

Olá, estudante! Vamos completar mais um trecho de nossa viagem pelas Teorias da Administração. Isso mesmo. Ela não acaba e sim indica o caminho em direção ao futuro.

Nesta unidade, para conduzir sua situação da realidade profissional (SR), você resolveu casos sobre Teoria da Contingência, Toyotismo e Reengenharia. Aqui, o diagnóstico envolve um caso relacionado a Tecnologias de Gestão, para você finalizar sua SR.

Sabendo que é por meio da inovação que as empresas ganham competitividade, os gestores de uma rede de lojas de produtos de limpeza identificaram a necessidade de iniciativas para se destacarem frente aos concorrentes, atrair novos clientes e fidelizar os clientes atuais. As principais preocupações referem-se à centralização da tomada de decisão e ao sistema informatizado, que apresenta problemas de lentidão e também não é integrado. A estrutura organizacional é divisional por região geográfica, já que a rede é formada por 20 lojas em regiões distantes umas das outras, dificultando a gestão de estoque para atender às preferências dos clientes, que mudam conforme a região de cada loja. Os gerentes de cada loja reportam suas atuações e os resultados mensalmente à matriz e os executivos tomam todas as decisões relativas a cada loja, passando as orientações sobre como cada gerente deve atuar.

A rede conta hoje com cerca de 120 funcionários no total, sendo que em cada loja a estrutura é formada por um gerente, um assistente administrativo, um vendedor externo e três funcionários que se revezam no atendimento, na organização da loja e no estoque. Todos os funcionários contratados passam por treinamentos. A empresa oferece assistência médica como benefício.

Estudante, partindo de sua aprendizagem sobre Inovação em Tecnologias de Gestão e a Competitividade, elabore seu diagnóstico e proponha um plano

de ação indicando quais Tecnologias de Gestão os executivos da rede podem implementar para inovar a gestão da empresa e facilitar o ganho de competitividade que objetivam. Lembre-se de justificar e fundamentar cada uma das Tecnologias de Gestão que indicar.

Nas últimas aulas, você aprendeu que para a Teoria da Contingência todas as teorias administrativas são úteis, que o Toyotismo é um sistema de produção que visa à qualidade e que a Reengenharia propõe recriar radicalmente os processos produtivos para melhorar o desempenho. Nesta seção você verá a Inovação em Tecnologias de Gestão e a Competitividade, com alguns dos principais modelos praticados atualmente pelas empresas.

Estudante, realizando o diagnóstico pelo conteúdo da webaula e do livro didático, você desenvolverá competências para conhecer a evolução das Teorias da Administração, do surgimento até as abordagens contemporâneas praticadas hoje. Para tanto, desenvolva todas as atividades, pois elas foram preparadas para apoiar na sua aprendizagem. Bom estudo e sucesso!

Não pode faltar

Olá, estudante! Bem-vindo(a) ao último trecho de nossa viagem pelas Teorias da Administração. Acomode-se e aproveite o tema Inovação em Tecnologias de Gestão e a Competitividade, que aborda alguns aspectos dos rumos que a gestão está seguindo por meio das abordagens contemporâneas do conhecimento administrativo, que surgiram em função da busca de modelos capazes de apoiar a gestão organizacional na procura pela competitividade.

Os primórdios da administração foram influenciados por diversas correntes, dentre elas: filósofos, economistas liberais, primeiros capitalistas, organizações religiosa e militar e, principalmente, Revolução Industrial. Esta última tornou as organizações mais complexas, maiores e desorganizadas, o que, somado ao avanço tecnológico e à necessidade de atualização por parte das organizações, resultou em novos problemas de eficiência e competência das empresas. Então, a inovação da gestão organizacional e tecnológica remete à necessidade de modelos inovadores de gestão e à própria inovação na organização e na tecnologia, que interferem na evolução da ciência administrativa. Compreender as tendências gerenciais e tecnológicas pode significar o sucesso ou o insucesso das organizações (LIMA; MENDES, 2003).

Nesse contexto, a inovação em Tecnologias de Gestão é essencial para as empresas que desejam de fato tornarem-se competitivas em seus mercados.

“Tecnologias de Gestão são aquelas soluções metodológicas, [...] desenvolvidas de forma configurada para atendimento a situações particulares de uma

determinada organização ou conjunto de organizações similares” (FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2009, p. 15).

Aluno(a), observe que Tecnologias de Gestão são meios para as organizações aprimorarem com eficácia o gerenciamento de suas iniciativas durante sua busca da melhoria do desempenho e ferramentas de gestão são técnicas associadas às Tecnologias de Gestão. Então, escolher as Tecnologias de Gestão e suas ferramentas de modo adequado ao contexto em que cada empresa atua é um facilitador para a obtenção da competitividade organizacional.

Você já passou por algumas Tecnologias de Gestão nas aulas anteriores, veja: Qualidade, *Benchmarking* e Reengenharia, e também a ferramenta de gestão Seis Sigma. O objetivo foi introduzi-las, porque você conhecerá a prática dessas e de outras Tecnologias e Ferramentas de Gestão em unidades relacionadas à gestão. Vamos continuar nosso tema?

Moraes e Franco (2009, p. 20) afirmam que “as organizações precisam ser flexíveis para que possam mudar seus métodos, técnicas, racionalizar processos e ajustar seus planejamentos estratégico e operacional sempre que necessário”. Note que os autores estão indicando que é necessário inovar constantemente os métodos de gestão das empresas para se adaptarem às mudanças nos ambientes em que atuam. Assim, as Tecnologias de Gestão representam meios para tal fim. Vamos dar uma olhada em alguns modelos praticados na Abordagem Contemporânea das Teorias da Administração. Acompanhe o contexto a seguir:

As Organizações que Aprendem representam a ideia de que as empresas são como organismos vivos e estão em constante processo de aprendizagem enquanto se esforçam para se adaptarem às mudanças organizacionais. Assim, as empresas mantêm suas rotinas e procedimentos alinhados com os avanços tecnológicos e os novos conceitos gerenciais (MORAES; FRANCO, 2009, p. 20-21). Nesse sentido, as empresas contam com vários modelos que podem ser praticados conforme os problemas organizacionais que demandam solução. Acompanhe!

Você já ouviu falar em Terceirização? A Terceirização surgiu nos Estados Unidos logo após a Segunda Guerra Mundial e perdura até hoje como Tecnologia de Gestão, pela qual determinadas atividades passam a ser feitas por empresas especializadas contratadas. Nessa concepção, as atividades organizacionais são classificadas em atividades-meio e atividades-fim. As atividades-meio são aquelas passíveis de terceirização a outras empresas, pois são caracterizadas como atividades de suporte. As atividades-fim, por sua vez, são executadas pela própria empresa, porque estão relacionadas ao alcance dos objetivos organizacionais (AYRES, 2009, p. 94-95).

Um exemplo para diferenciar atividades-fim de atividades-meio pode ser uma construtora. Ela pode terceirizar a construção das edificações porque é considerada

atividade-meio, mas a criação e os projetos não, pois são atividades-fim, porque representam a concepção que leva ao alcance dos objetivos organizacionais. Outro exemplo bastante comum é as empresas que terceirizam as atividades de recepção e de segurança patrimonial, enquanto dedicam seus esforços para suas operações centrais que levam aos objetivos organizacionais.

Estudante, alguns cuidados são essenciais para se praticar a Terceirização, dentre os quais: ter clareza na definição de atividades-meio e atividades-fim e dos padrões dos custos; confiar na empresa terceirizada buscando aquela que realize as atividades de acordo com as políticas e cultura organizacionais; gerenciar os riscos de comprometimento com questões trabalhistas em relação a reclamações dos funcionários da empresa terceirizada (AYRES, 2009, p. 100-101).

Estudante, outra Tecnologia de Gestão praticada por muitas empresas é o *Empowerment*, que está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades para a gestão participativa e a descentralização. **Empowerment** é um processo de empoderamento, pelo qual é atribuído poder às pessoas para tomarem decisões e se tornarem parceiras da organização. É necessário que as pessoas empoderadas estejam de fato comprometidas com os objetivos organizacionais e que lhes sejam oferecidas todas as condições para conduzirem estas decisões. Outro aspecto importante é um programa de recompensa para valorizar os esforços das pessoas que recebem *Empowerment* (FRANCO; CAZELA, 2009, p. 158-160).

Um exemplo de *Empowerment* é o trabalho em equipes de alto desempenho, que tem as seguintes características: (i) papéis de liderança compartilhados; (ii) responsabilidade individual e mútua; (iii) propósitos específicos definidos pela própria equipe; (iv) os resultados pelo trabalho coletivo; (v) estímulo a discussões abertas na solução dos problemas; (vi) mensuração do desempenho dos resultados da equipe; e (vii) discussão, decisão e trabalho verdadeiramente em conjunto. O *Empowerment* libera os superiores para se concentrarem em buscar a inovação e a solução de problemas estratégicos, enquanto a equipe de alto desempenho conduz as atividades com autonomia e responsabilidade compartilhada (FRANCO; CAZELA, 2009, p. 161-162).

Para criar valor organizacional, ganhar competitividade e atrair novos investidores, muitas empresas voltaram suas atenções também à Aprendizagem Organizacional, que surgiu no final do século XX como uma filosofia gerencial que orienta os processos administrativos por uma cultura organizacional aberta e participativa, desenvolvida em razão de novas demandas contingenciais das organizações que exigem flexibilidade e integração entre as pessoas para facilitar que as empresas alcancem posições confortáveis em seus mercados, e tem dois modelos principais: Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento (RODRIGUES; CRUZ, 2009, p. 203).



Nesse sentido, é necessário os gestores identificarem que os recursos físicos já não são os mais importantes, pois eles são incapazes de criar e inovar. Assim, as pessoas assumem a primeira posição, em termos de elemento organizacional, capaz de efetivamente criar valor organizacional. Aqui, estamos no campo do capital intelectual (RODRIGUES; CRUZ, 2009, p. 203).

Então, podemos definir capital intelectual como o conjunto de elementos organizacionais intangíveis capazes de criar valor organizacional no futuro e, assim, proporcionar vantagem competitiva para as empresas que têm competência para gerir o conhecimento de seus funcionários notáveis (RODRIGUES; CRUZ, 2009, p. 205).

O Capital Intelectual é dividido em duas partes: (i) Patrimônio visível, formado pelos ativos tangíveis (mensuráveis) cujos valores estão nos relatórios contábeis; e (ii) Ativos intangíveis, formado pela estrutura externa, estrutura interna e competência dos indivíduos (RODRIGUES; CRUZ, 2009). Na estrutura externa estão os elementos relacionados à marca e ao relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros, e na estrutura interna estão o modelo gerencial, os procedimentos, as atitudes das pessoas, a inovação, sistemas; e o item competência dos indivíduos agrupa o talento, formação escolar, experiência, capacidade de tomar decisão e iniciativa dos funcionários. São todos elementos de difícil percepção e mensuração e são justamente esses elementos que fazem com que empresas líderes se destaquem (RODRIGUES; CRUZ, 2009). Estudante, pense: quanto vale a marca daquele refrigerante líder há anos? Inimaginável, não é? Isso é resultado da criação de valor organizacional pelo Capital Intelectual.

Edvinsson e Malone (1998) identificaram que o valor de mercado da empresa é criado pela atuação do Capital Financeiro e do Capital Intelectual, e que o Capital Intelectual é dividido em primeiro nível entre Capital Humano e Capital Estrutural. O Capital Estrutural reúne tudo o que possibilita ao Capital Humano criar valor organizacional, com a diferença de que o Capital Estrutural é propriedade da empresa, mas o Capital Humano não, pois vai embora ao final do expediente carregando tudo aquilo que cria valor organizacional, como seu conhecimento, por exemplo.

Um exemplo de Capital Intelectual são os programas de premiação em lotes de ações da empresa aos funcionários mais talentosos que geram os melhores resultados, para que passem a se sentir proprietários do negócio e sejam ainda mais parceiros.

Agora, vamos passar para Gestão do Conhecimento? A Gestão do Conhecimento

visa conquistar acertos organizacionais, por meio de estratégia dirigida pela motivação e facilitação do conhecimento dos trabalhadores (RODRIGUES; CRUZ, 2009, p. 212). Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), que ocorre pela espiral do conhecimento, transformando o conhecimento tácito (interno) em conhecimento explícito (incorporado em processos, produtos e serviços da organização). O conhecimento tácito individual começa a ser transformado em conhecimento explícito por meio do diálogo na Socialização e pela interação grupal na Externalização. Passa a ser sistematizado na Combinação pelas experiências e é cristalizado na Internalização, quando o – agora - conhecimento explícito é incorporado à organização. Estudante, você pode estar se perguntando onde o processo de criação de conhecimento acontece, certo? Então veja:



Assimile

É difícil perceber e mensurar os ativos intangíveis e são justamente estes elementos que fazem com que empresas líderes se destaquem (RODRIGUES; CRUZ, 2009).

É necessária uma plataforma que sirva como meio ou local que facilite a criação do novo conhecimento, o qual é cristalizado nos níveis superiores, como acontece, por exemplo, com a criação de um novo produto que impacta em toda a organização (RODRIGUES; CRUZ, 2009).



Refleta

O conhecimento é um elemento que aumenta ao ser dividido, pois quando você compartilha conhecimento, você e o outro lado (seja empresa ou pessoa) ganham mais conhecimento. Então: a gestão do conhecimento faz com que você perca seu conhecimento? Pense nisso!

Um exemplo para a Gestão do Conhecimento pode ser a realização de workshops para discussão de temas específicos, em que os participantes analisam a situação e elaboram soluções, que são eventualmente adotadas pela organização. Outro exemplo são os programas de premiação para projetos de inovação, pelo qual os funcionários propõem soluções e são bonificados quando suas propostas são adotadas e de fato geram resultados.

"Atualmente, as tecnologias da informação permitem que as empresas comuniquem, compartilhem e proporcionem acesso a dados a funcionários, gestores, fornecedores e clientes" (WILLIAMS, 2016, p. 351). Nesse sentido, dados e informações são diferentes de conhecimento. "Conhecimento é a compreensão que uma pessoa obtém da informação. É importante destacar que o conhecimento não reside na informação. O Conhecimento reside nas pessoas" (WILLIAMS, 2016, p. 354). As empresas usam a tecnologia da informação para obter e compartilhar o conhecimento entre as pessoas, facilitando que o novo conhecimento seja incorporado nos procedimentos e produtos e, assim, ganharem competitividade no mercado em que atuam.

Nesse sentido, o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) originou-se nos anos 1970 a partir das premissas da Teoria de Sistemas, que você já aprendeu em aulas anteriores. Zenaro (2009, p. 227) comenta que "as organizações precisam de informações e conhecimentos, para auxiliar os seus processos decisórios e a sua gestão". Os mercados cada vez mais competitivos demandam que as empresas busquem a inovação para o aprimoramento de sua gestão. O SIG é uma ferramenta de gestão que atua na estrutura organizacional, subsidiando o processo de tomada de decisão (p. 245), fornecendo informações tratadas de acordo com as necessidades nos diversos níveis da estrutura organizacional e conforme a amplitude destes níveis, sendo que os executivos têm acesso a informações sobre toda a organização e os departamentos obtêm informações relativas às suas atividades.

Um exemplo de SIG é o ERP (*Enterprise Resource Planning*), ou planejamento dos recursos empresariais, utilizado para integrar informações entre todas as atividades da empresa a partir de um banco de dados centralizado, que interage com um conjunto integrado de aplicativos, consolidando as operações organizacionais em um ambiente computacional, agilizando o fluxo da informação e apoiando o processo de tomada de decisão por toda a empresa.

Estudante, finalizamos a unidade das Teorias da Administração, mas não o assunto, pois este campo de estudo é dinâmico e está continuamente em evolução. Então, passe para outro trem, mais moderno e veloz, e continue sua viagem pelas Teorias da Administração procurando manter sua aprendizagem atualizada com as novas práticas de gestão. Então, você se sente confiante para os desafios em assumir atividades de gestão? Que o sucesso seja seu companheiro nas novas jornadas! Agradecemos sua companhia durante esta viagem e até mais!



Exemplificando

Uma empresa de publicidade andou perdendo alguns de seus funcionários mais talentosos. Embora ela ofereça salários de mercado

e programas de desenvolvimento de pessoas, ela não sabe como manter esses profissionais, afinal, todo o resultado do investimento que empenhou neles agora será aproveitado por outra empresa.

A empresa deve aprender a aplicar o conceito de Capital Intelectual para fazer com que seus funcionários se sintam "donos" da empresa e também deve providenciar uma plataforma para fazer a gestão do conhecimento, de forma que esse potencial seja internalizado nos serviços prestados e crie valor organizacional.



Faça você mesmo

Uma panificadora quer se tornar líder na região em que está instalada. Até então, ela oferece produtos similares aos da concorrência. Seus funcionários são experientes, estáveis e sempre participam de cursos de capacitação. Mas é necessário inovar!

Como a panificadora pode fazer para utilizar o potencial de seus funcionários na inovação de produtos e conquistar clientes exigentes e dispostos a gastar?

Sem medo de errar

Caro(a) aluno(a), aqui estão algumas orientações para apoiar na resolução da situação-problema proposta no Diálogo Aberto desta seção sobre Inovação em Tecnologias de Gestão e a Competitividade. É essencial que você associe o caso proposto com o conteúdo aprendido para orientarem suas decisões durante o diagnóstico.

Sendo as principais preocupações da empresa sobre centralização da tomada de decisão, o sistema informatizado, dificuldades de gestão de estoques e, principalmente, satisfazer as preferências dos clientes, busque dentre as Tecnologias de Gestão quais são mais eficazes para você indicar em seu plano de ação, de forma que devem ser capazes de ajudar na solução destas questões, enquanto facilitam que a empresa obtenha vantagem competitiva. Lembre-se de que as Tecnologias de Gestão, assim como as ferramentas, podem ser praticadas em conjunto ou isoladamente.

Uma dica: analisando a situação-problema com mais atenção, você observa que a empresa também tem um problema intrínseco ao seu sistema, que está relacionado à fragilidade no processamento, e, portanto, nas informações que fornece, principalmente por não ser integrado.

Como você está finalizando sua SR, vamos resgatar o que você deve fazer para encerrar as atividades desta unidade. A cada aula você realiza um diagnóstico para resolver as situações-problemas, associando aos respectivos conteúdos aprendidos, para que sua análise de cada situação leve a uma proposta de solução contextualizada. Você deve levantar e analisar as informações fornecidas, identificar o problema central, buscar a origem das causas e as consequências de cada problema, e, ao final, elaborar um plano de ação e definir mecanismos de acompanhamento dessas ações.

Estudante, ao finalizarmos a disciplina Teorias da Administração, vale resgatar aquela provocação inicial sobre você desenvolver competências para assumir desafios em atividades gerenciais em sua área de formação. Então reflita: missão cumprida? Desejamos muito sucesso e até mais!



Atenção!

Estudante, para realizar o diagnóstico, você deve desenvolver uma aprendizagem consistente sobre os seguintes temas:

- Inovação em Tecnologias de Gestão e a Competitividade - Tecnologias e Ferramentas de Gestão.
- Terceirização, *Empowerment*, Aprendizagem Organizacional e SIG.



Lembre-se

Tecnologias de Gestão são propostas de meios de gestão que procuram auxiliar os gestores na busca pela melhoria do desempenho organizacional, de forma que sugerem a utilização sistemática de métodos e ferramentas que podem contribuir com a maximização daquilo que as empresas são capazes de fazer [...] as quais serão escolhidas e aplicadas pelos gestores conforme as necessidades específicas, pois cada organização tem seus próprios desafios, externalidades, cultura e sistemas de gerenciamento (FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2009, p. 16).

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

"Tecnologia integrando partes"	
1. Competência geral	Conhecer as bases históricas e a evolução das teorias da administração.
2. Objetivos de aprendizagem	Apresentar como a inovação em Tecnologias de Gestão atua como meio para a busca de competitividade organizacional, e apresentar algumas das principais tecnologias de gestão utilizadas na abordagem contemporânea, compreendendo que a evolução tecnológica, especialmente da informação, impacta nesse esforço.
3. Conteúdos relacionados	- Inovação em Tecnologias de Gestão e a Competitividade - SIG
4. Descrição da SP	Uma empresa de logística sabe que precisa estreitar o relacionamento com seus parceiros para que os serviços sejam contratados com mais agilidade, proporcionando ganho para todos. Ela ainda não tem uma tecnologia que facilite isso. Foi identificado que existe uma deficiência na localização e no compartilhamento de informações atualizadas sobre os serviços contratados, sendo que a demora e os dados pouco confiáveis têm prejudicado para que os parceiros saibam com rapidez e segurança sobre o despacho das cargas. Qual Tecnologia ou ferramenta de gestão você indica para que a empresa implemente para solucionar a questão?
5. Resolução da SP	Considerando que o SIG é uma ferramenta de gestão que subsidia o processo de tomada de decisão, ao fornecer informações tratadas de acordo com as necessidades nos diversos níveis gerenciais, a ferramenta é indicada para que os funcionários envolvidos possam receber e compartilhar as informações aos parceiros em tempo hábil para que os despachos aconteçam o quanto antes e de modo confiável.



Lembre-se

As tecnologias da informação de hoje possibilitam que as empresas comuniquem, partilhem e proporcionem acesso a dados a funcionários, gestores, fornecedores e clientes. Internamente, são utilizados sistemas de informação, intranets e portais. Externamente, as empresas interagem por meio de intercâmbio eletrônico de dados, extranets, serviços na web e internet (WILLIAMS, 2016, p. 351).



Faça você mesmo

Uma empresa de tintas residenciais implementou um aplicativo pelo qual as pessoas inserem uma foto do ambiente que pretendem pintar e simulam à vontade as várias opções de cores do catálogo da empresa, sendo que as preferências e necessidades dos clientes são enviadas para um repositório de dados. O gerente precisa de sua ajuda para definir qual tecnologia ou ferramenta de gestão pode ajudar a empresa a utilizar essa informação passada pelos clientes na inovação organizacional.

Faça valer a pena!

1. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

Na Aprendizagem Organizacional, as empresas que desejam alcançar patamares superiores em seu mercado promovem flexibilidade e integração entre as pessoas.

PORQUE

A Aprendizagem Organizacional é uma filosofia gerencial que orienta os processos administrativos por uma cultura organizacional aberta e participativa.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- b) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- c) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- d) As duas afirmações são falsas.
- e) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

2. A _____ remete à necessidade de modelos inovadores de gestão e a própria inovação na organização e na tecnologia que interferem na evolução da ciência administrativa. Compreender as tendências gerenciais e tecnológicas pode significar o sucesso ou o insucesso das organizações (LIMA; MENDES, 2003).

Escolha a opção que completa a frase:

- a) Gestão de operações.
- b) Inovação da gestão organizacional e tecnológica.
- c) Cultura organizacional e gerencial.
- d) Gestão do clima organizacional.
- e) Abordagem Humanística.

3. “Tecnologias de Gestão são aquelas soluções metodológicas, [...] desenvolvidas de forma configurada para atendimento a situações particulares de uma determinada organização ou conjunto de organizações similares” (FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2009, p. 15).

Como a definição de Tecnologias de Gestão pode ser resumida?

- a) Técnicas para as operações produtivas.
- b) Representação do trabalho das equipes.
- c) Meios para aprimorar o gerenciamento.
- d) Estrutura organizacional achatada.
- e) Formas de manter a linha de produtos.

Referências

- AYRES, Antonio de Pádua S. Terceirização (*Outsourcing*). In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel (Orgs). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. 1. ed. Campinas: Átomo & Alínea, 2009.
- CASADEI, Marco Antonio Aparecido; CASADEI, Maria Cristina B. Gestão contemporânea da Qualidade In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel (Orgs). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. 1. ed. Campinas: Átomo & Alínea, 2009.
- CASADEI, Marco Antonio Aparecido; CASADEI, Maria Cristina B.; GRAZIANO, Graziela O. Seis Sigma. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel (Orgs). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. 1. ed. Campinas: Átomo & Alínea, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri, SP: Malone, 2014a.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os Elementos de um Sistema**. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=go-2Ea1O1dQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=caso+-+teoria+da+conting%C3%AAncia&ots=Xlm9EmRFpg&sig=ZvPNI5i2kOORyq9NLk9pi54Rl2E#v=onepage&q=conting%C3%AAncia&f=false>>. Acesso em: 24 fev. 2016.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FRANCO, Décio Henrique; CAZELA, Moisés Miguel. Empowerment. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel (Orgs). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. 1. ed. Campinas: Átomo & Alínea, 2009.
- FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel (Orgs). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. 1. ed. Campinas: Átomo & Alínea, 2009.
- GOMES, Aline V. Análise de indicadores de capital intelectual: estudo de caso em uma empresa atacadista. Campina Grande: Tese de Doutorado. Universidade Estadual da Paraíba, p. 50-79. 2011. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1449/1/PDF%20-%20Aline%20Vasconcelos%20Gomes.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

LIMA, Marcos Antonio M.; MENDES, José Piragibe F. Inovação na gestão organizacional e tecnologia: conceitos, evolução histórica e implicações para as micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista Produção Online**. Universidade Federal de Santa Catarina. v. 3, nº 2, jun-03. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/622/660>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed, São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, Maria Cristina P. de; FRANCO, Décio Henrique. A mudança nas organizações. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel (Orgs). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. 1. ed. Campinas: Átomo & Alínea, 2009.

NONAKA, I. A.; TAKEUSHI, H.. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, José Antonio P. de. **Empresas na sociedade**: sustentabilidade e responsabilidade social. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

OLIVEIRA, Marcelo Augusto de; RAMOS, Anátalia S. M. **Fatores de sucesso na implementação de sistemas integrados de gestão empresarial (ERP)**: estudo de caso em uma média empresa. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 23-25-out-02. Disponível em: <http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/1/3142/1/2002Ev_Fatores%20de%20sucesso%20na%20implentacao_Anatalia.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2016.

REVISTA EXAME. Por dentro da maior montadora do mundo. **Revista Exame**. 2007. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/892/noticias/por-dentro-da-maior-montadora-do-mundo-m0128084>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

RODRIGUES, Edna de A.; CRUZ, Claudia Andressa. Aprendizagem organizacional: capital intelectual e gestão do conhecimento. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel (Orgs). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. 1. ed. Campinas: Átomo & Alínea, 2009.

RODRIGUES, Edna de A.; CRUZ, Claudia Andressa. Reengenharia. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel (Orgs). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. 1. ed. Campinas: Átomo & Alínea, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A nova administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SIX SIGMA BRASIL. **Seis Sigma a um passo da perfeição**. Disponível em: <http://sixsigmabrasil.com.br/pag_artigos_comp.html#>. Em Busca do Padrão Seis Sigma. Acesso em: 1 mar. 2016.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WILLIAMS, Church. **ADM**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

ZENARO, Rogério dos S. Sistema de informações gerenciais. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel (Orgs). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. 1. ed. Campinas: Átomo & Alínea, 2009.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

DAFT, **Organizações**: teoria e projetos. 11. ed. Norte-americana. Tradução: Ez2Translate. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. 2. ed., Porto Alegre: AMGH, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed., Barueri, SP: Manole, 2014B.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração**: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 9. ed., Rio de Janeiro: LTC, 2015.

PERIÓDICOS

RAE-Revista de Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas (FGV) Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae>>. Acesso em: 22 set. 2015.

RAC-Revista de Administração Contemporânea. Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 22 set. 2015.

Portal Administradores. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos>>. Acesso em: 22 set. 2015.

ISBN 978-85-8482-456-4



9 788584 824564 >