

# TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO



---

## IMES

Instituto Mantenedor de Ensino Superior Metropolitano S/C Ltda.

---

**Presidente** ♦ William Oliveira  
**Superintendente Administrativo e Financeiro** ♦ Samuel Soares  
**Superintendente de Ensino, Pesquisa e Extensão** ♦ Germano Tabacof  
**Superintendente de Desenvolvimento e Planejamento Acadêmico** ♦ Pedro Daltro Gusmão da Silva

## FTC - EAD

Faculdade de Tecnologia e Ciências - Ensino a Distância

---

**Diretor Geral** ♦ Reinaldo de Oliveira Borba  
**Diretor Acadêmico** ♦ Marcelo Nery  
**Diretor de Desenvolvimento e Inovações** ♦ Roberto Frederico Merhy  
**Diretor Comercial** ♦ Mário Fraga  
**Diretor de Tecnologia** ♦ Jean Carlo Nerone  
**Diretor Administrativo e Financeiro** ♦ André Portnoi  
**Gerente de Ensino** ♦ Jane Freire  
**Gerente de Suporte Tecnológico** ♦ Luis Carlos Nogueira Abbehusen  
**Coord. de Telecomunicações e Hardware** ♦ Osmane Chaves  
**Coord. de Produção de Material Didático** ♦ João Jacomel

---

---

### EQUIPE DE ELABORAÇÃO/PRODUÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO:

#### ♦ PRODUÇÃO ACADÊMICA ♦

**Gerente de Ensino** ♦ Jane Freire  
**Supervisão** ♦ Jean Carlo Bacelar, Leonardo Santos Suzart,  
Wanderley Costa dos Santos e Fábio Viana Sales  
**Coordenação de Curso** ♦ Ana Paula Andrade Matos Moreira  
**Autor (a)** ♦ Taiz Vieira Alfaya

#### ♦ PRODUÇÃO TÉCNICA ♦

**Revisão Final** ♦ Carlos Magno Brito Almeida Santos  
Márcio Magno Ribeiro de Melo  
**Equipe** ♦ André Pimenta, Antonio França Filho, Amanda Rodrigues, Bruno Benn, Cefas Gomes, Cláuder Frederico, Francisco França Júnior, Herminio Filho, Israel Dantas, Ives Araújo, John Casais, Márcio Serafim, Mariucha Silveira Ponte, e Ruberval da Fonseca.  
**Editoração** ♦ John Casais  
**Ilustração** ♦ John Casais  
**Imagens** ♦ Corbis/Image100/Imagemsource

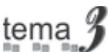
---

copyright © FTC EAD

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.  
É proibida a reprodução total ou parcial, por quaisquer meios, sem autorização prévia, por escrito,  
da FTC EAD - Faculdade de Tecnologia e Ciências - Ensino a Distância.

www.ftc.br/ead

# Sumário

	<b>ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIA.....</b>	<b>.07</b>
	<b>REVISÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS</b>	
	<b>Princípios da Administração.....</b>	<b>.07</b>
	<b>Perfil do Administrador.....</b>	<b>.14</b>
	<b>Revisão Sobre as Teorias Administrativas.....</b>	<b>.17</b>
	<b>AS PRINCIPAIS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO</b>	
	<b>Escola de Administração Científica.....</b>	<b>.21</b>
	<b>Teoria Clássica da Administração.....</b>	<b>.26</b>
	<b>Teoria da Burocracia.....</b>	<b>.28</b>
	<b>EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>.37</b>
	<b>RELAÇÕES HUMANAS NA ADMINISTRAÇÃO</b>	
	<b>A Teoria das Relações Humanas.....</b>	<b>.37</b>
	<b>Teoria Comportamental da Organização.....</b>	<b>.40</b>
	<b>Liderança e Gestão de Conflitos.....</b>	<b>.43</b>
	<b>GESTÃO CONTEMPORÂNEA</b>	
	<b>A Teoria Contingencial.....</b>	<b>.50</b>

■ Globalização, Competitividade e Terceirização: O Caso Nike.....	57
■ Qualidade de Vida para os Trabalhadores: O Caso Natura.....	63
Glossário .....	68
Referências Bibliográficas.....	72

## **Apresentação da Disciplina**

Caros estudantes,

Produzir conhecimentos inovadores que contribuam, de alguma forma, com a sociedade e a ciência em geral é um dos papéis do acadêmico. A academia não se basta por si mesma; necessita estar ligada e em contato contínuo com a realidade que a cerca, caso contrário as teorias desenvolvidas estarão cada dia mais distantes da prática.

O entendimento das questões aqui expostas devem servir de aporte para a UNIVERSIDADE de conhecimentos técnicos, atitudes gerenciais e ferramentas tecnológicas.

A disciplina Teoria Geral da Administração é uma disciplina complementar e de aprofundamento da disciplina Introdução à Administração, já estudada por vocês, dentro do Programa adotado pela FTC Ead, para o curso de Administração de Empresas.

Ciente disso, o corpo docente responsável pela condução das aulas, resolveu reestruturar este material, adotando uma metodologia que proporcionasse ao aluno uma revisão dos conceitos e funções da administração e o aprofundamento das principais Teorias/Escolas que influenciaram e influenciam as organizações e suas formas de gestão.

Tentando tornar a disciplina mais didática e de fácil compreensão, daremos ênfase, principalmente, às Teorias/Escolas Clássica e Científica, Burocrática e Humanística e na Teoria Contingencial com abordagens contemporâneas, observando o momento histórico, as principais contribuições de cada teoria e exemplificando os seus conceitos e ações através de casos e situações vivenciadas nas organizações.

Entendendo que o conhecimento se constrói a partir da pesquisa, estudo e, principalmente, da troca de idéias entre professor e aluno, convidamos vocês – queridos alunos – a mergulharem nesse mar de informações sobre as Teorias da Administração de forma proativa, participativa, autodidata e, acima de tudo, responsável com o seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

**Desejamos-lhes bons Estudos !**







# ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIA



## REVISÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

### ■ PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO

Este conteúdo é muito importante não só para o entendimento da participação da administração, como, também, para conhecer a história que trouxe tantas influências para a nossa sociedade.

Na disciplina Introdução à Administração, falamos sobre a história de algumas civilizações. Agora, apresentaremos alguns filósofos que, mesmo que empiricamente, já utilizavam pensamentos e ferramentas utilizadas posteriormente na administração das empresas.

O pensamento administrativo foi fortemente influenciado pelos filósofos gregos, como Platão (429 a. C. – 347 a. C.) discípulo de Sócrates, e Aristóteles (384 a. C. – 322 a. C.), discípulo de Platão. (CHIAVENATO, 2007, P.30)

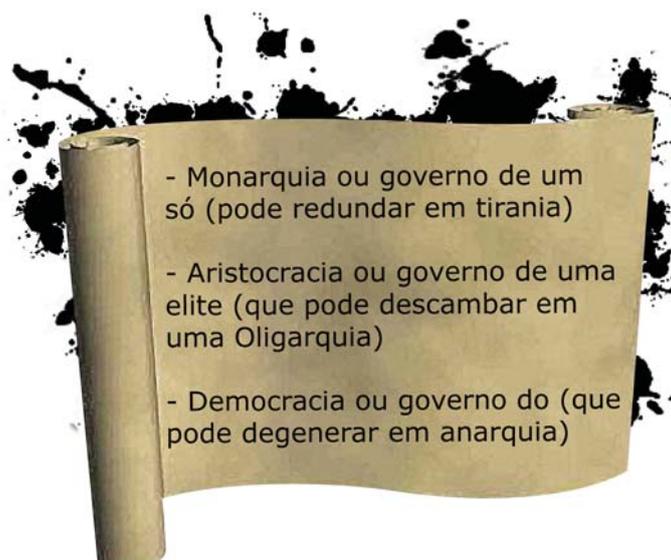
Os três filósofos tiveram contribuições muito importantes para o pensamento administrativo do Século XX.

O principal discípulo de Sócrates, Platão, preocupou-se com aspectos deficientes e problemáticos referentes à natureza política e sociocultural relacionados ao desenvolvimento da comunidade grega. Marcadamente questionador, foi corajoso em sua obra A República, onde propõe um movimento de democracia administrativa, inclusive das contas e impostos públicos.

*“A democracia... é uma constituição agradável, anárquica e variada, distribuidora de igualdade indiferentemente a iguais e a desiguais.”*

*“No imposto profissional o justo paga mais e o injusto menos, sobre o mesmo rendimento.” Trechos de A República, Platão.*

Por sua vez, Aristóteles, discípulo de Platão, teve papel importante na história do pensamento administrativo ao impulsionar o pensamento da Filosofia, Cosmologia, Nosologia, Metafísica, Lógica e Ciências Naturais (CHIAVENATO, 2007, P.31), possibilitando as perspectivas consideradas de vanguarda do conhecimento humano. Em sua principal obra Política estudou a organização do Estado, diferenciando as três formas de administração pública:



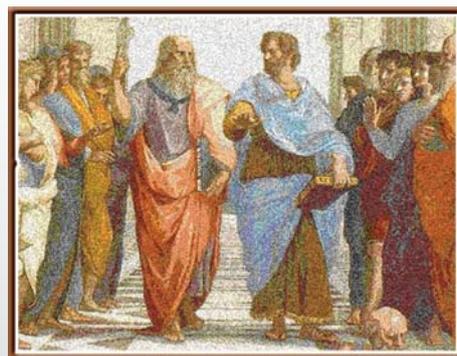
Durante os séculos que vão da antiguidade ao início da idade média, a filosofia voltou-se para um leque variado de questionamentos e problemas e, assim, afastando-se do pensamento e problemas de ordem administrativa. Porém, outros filósofos, não menos importantes, legaram importantes contribuições para a formação do pensamento administrativo. Os principais serão relatados logo abaixo:

**Francis Bacon (1561 – 1626):** filósofo e estadista inglês, considerado um dos pioneiros do pensamento científico moderno, fundador da Lógica Moderna baseada no método experimental e indutivo (do específico para o geral) CHIAVENATO (1983, p.32). Bacon ocupa-se em mostrar a prática da separação do método experimental e indutivo, demonstrando preocupação à importância da separação experimental do que é acidental ou acessório. Bacon foi pioneiro ao antecipar o princípio da Administração “prevalência do principal sobre o acessório”.



## Saiba mais!

Curiosidade: Francis Bacon foi um dos mais conhecidos e influentes rosacruzes e também um alquimista, tendo ocupado o posto mais elevado da Ordem Rosacruz, o de Imperator. Estudiosos apontam como sendo o real autor dos famosos manifestos rosacruzes, Fama Fraternitatis (1614), Confessio Fraternitatis (1615) e Núpcias Alquímicas de Christian Rozenkreuz (1616)



**René Descartes (1596 – 1650):** filósofo, matemático e físico francês, considerado fundador da Filosofia contemporânea é responsável pela criação das coordenadas cartesianas, impulsionando a Matemática e a Geometria da época. Na esfera da filosofia, foi celebrizado pela sua obra “O Discurso do Método”, onde faz uma descrição minuciosa dos principais preceitos do seu método filosófico, hoje denominado “método cartesiano”. Princípios do método cartesiano:

1.Princípio da Dúvida Sistemática ou da Evidência: Consiste em não aceitar como verdadeira coisa alguma, enquanto não souber com evidência - ou seja clara e distintamente – aquilo que é verdadeiramente verdadeiro. Com esta dúvida sistemática, evitam-se a prevenção e a precipitação, aceitando-se apenas como certo aquilo que seja evidentemente certo.

2.Princípio da Análise da Decomposição:Consiste em dividir e decompor cada dificuldade ou problema em tantas partes quantas sejam possíveis e necessários à sua melhor adequação/solução, e resolvê-las cada uma separadamente.

3.Princípio da Síntese da Composição: Consiste em conduzir ordenadamente os nossos pensamentos e o nosso raciocínio, começando pelos objetivos e assuntos mais fáceis e simples de conhecer, caminhando, gradualmente, para os mais difíceis.

4.Princípio da Enumeração ou da Verificação:Consiste em fazer, em tudo, recontagem, verificações e revisões tão gerais que se esteja seguro de nada haver omitido ou deixado de lado.

Fonte:Dílson Warasse  
Ano:2002

O método cartesiano teve influência decisiva na administração: a administração científica, as teorias clássicas e neoclássicas tiveram muitos de seus princípios baseados na metodologia cartesiana. (CHIAVENATO, 2007, p.31)

Princípios da moderna administração, como: A divisão do Trabalho, do Controle e da Ordem estão contidas nas idéias cartesianas, e o maior símbolo do pensamento cartesiano está muito bem ilustrado do pensamento do próprio logo citado:

“Mas, quando percebemos que somos coisas pensantes, trata se de uma primeira noção que não é extraída de nenhum silogismo; e quando alguém diz: “penso, logo sou, ou existo”, ele não conclui sua existência de seu pensamento como pela força de algum silogismo, mas como uma coisa conhecida por si; ele a vê por simples inspeção do espírito”. René Descartes.

**Thomas Hobes (1588 – 1679):** filósofo e teórico político inglês, demonstrou convicção ao defender um governo absoluto, isso, por causa de sua visão pessimista da humanidade.

Hobes acreditava que, sem a presença do governo, o homem tende a viver em permanente guerra e em intermináveis situações de conflito, isso, apenas, para manter-se em uma situação de sobrevivência.

Em sua mais famosa obra, Leviatã ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil, Hobes parece querer denunciar uma atitude de descaso e até omissão por parte da sociedade em relação aos seus direitos naturais de um governo que, investido do poder a ele conferido, impõe a ordem, organiza a vida social e garante a paz (CHIAVENATO, 2007, p 31).

De acordo com os escritos do Leviatã, o Estado firmou um pacto com a sociedade, pacto este que, ao crescer, alcança a condição de gigantes do capital, nas palavras do autor, “dimensões de um dinossauro”, dinossauro que é capaz de ultrapassar a barreira da ameaça

à liberdade dos cidadãos, este dinossauro é o Leviatã.

Um outro importante teórico que tratou do tema é Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), que, ao desenvolver a teoria do contrato social afirma: o Estado surge de um acordo de vontades. MAXIMIANO (2000, p.144). O Contrato Social é um acordo entre os membros de uma sociedade pelo qual reconhecem a autoridade igual sobre todos de um regime político, governante ou de um conjunto de regras. Rousseau assevera que o homem é bom e

afável por natureza e a vida em sociedade o deturpa. (SANTOS, 2002, p.1)

Dos representantes da filosofia mais celebrados pelos partidos vermelhos – partidos comunistas – estão Karl Marx (1818 – 1883) e Friedrich Engels (1820 – 1895). Os filósofos, Historiadores, economistas e políticos, alemães, de acordo com Matos (1999), foram os criadores de uma importante corrente de pensamento que visava a transformação da sociedade, tendo a sua obra implicações no campo educativo. Grande parte dos seus livros foram escritos em co - autoria. A designação “marxismo” acentua a importância de Karl Marx, no contexto desta corrente de pensamento em relação a Friedrich Engels.

A contribuição de Marx e Engels para o pensamento administrativo teve como centro uma teoria da origem econômica do Estado, onde o poder político e do Estado nada mais é do que o fruto da dominação econômica do homem pelo homem (BERMAN, ano, p). O Estado vem a ser uma ordem coativa imposta por uma classe social exploradora (ALFAYA, 2004,p.2)

A principal obra de Marx e Engels foi o Manifesto comunista, onde afirmam que a história da humanidade é uma história de luta de classes (CHIAVENATO, 2001, p. 40). Homens livres e escravos, patrícios e plebeus, nobres e servos, mestres e artesãos, em uma palavra, exploradores e explorados, sempre mantiveram uma luta, oculta e manifesta.

Marx afirmou que os fenômenos históricos são o produto das relações econômica de exploração homem pelo homem é a geradora do poder político do Estado, que vem a ser uma ordem coativa imposta por uma classe social exploradora.

Segundo Mota (2001), no Manifesto Comunista, Marx e Engels afirmam que a história da humanidade sempre foi a história da luta de classes, resumidamente, entre exploradores e explorados.

O Marxismo foi a primeira ideologia a afirmar o estudo das leis objetivas do desenvolvimento econômico da sociedade, em oposição aos ideais metafísicos.

Abaixo, pode-se ler um importante trecho do Manifesto Comunista que aborda como o mercado pode ser volátil - TUDO O QUE É SÓLIDO SE DESMANCHA NO AR e, assim, direcionar o homem para o destino que estes atores hegemônicos almejam, desconsiderando qualquer que seja a opinião ou opção do maior envolvido nas relações de poder entre o Estado e a Sociedade – TUDO O QUE ERA SAGRADO É PROFANO.

#### TRECHO DO MANIFESTO COMUNISTA DE MARX E ENGELS

Onde quer que tenha assumido o poder, a burguesia pôs fim a todas as relações feudais, patriarcais e idílicas. Destruiu impiedosamente os vários laços feudais que ligavam o homem a seus “superiores naturais”, deixando como única forma de relação homem a homem o laço do frio interesse, o insensível “pagamento à vista” (...) A burguesia não pode existir sem revolucionar, constantemente, os meios de produção e, por conseguinte, as relações de produção e, com elas, as relações sociais. (...) A revolução contínua da produção, o abalo constante de todas as condições sociais, a eterna agitação e incerteza distinguem a época burguesa de todas as precedentes. Suprimiram-se todas as relações fixas, cristalizadas, com seu cortejo de preconceitos e idéias antigas e veneradas; todas as novas relações se tornam antigas, antes mesmo de se consolidar. TUDO O QUE É

SÓLIDO SE DESMANCHA NO AR, TUDO O QUE ERA SAGRADO É PROFANO e, por fim, o homem é obrigado a encarar com serenidade suas verdadeiras condições de vida e suas relações como espécie. A necessidade de um mercado constantemente em expansão impele a burguesia a invadir todo o globo. Necessita estabelecer-se em toda a parte, explorar em toda a parte, criar vínculos em toda a parte.”

**Nicolau Maquiavel (1469 – 1527):** historiador e filósofo político italiano, seu livro mais famoso, O Príncipe (escrito em 1513 e publicado em 1532) refere-se à forma de como um governante deve se comportar. Segundo MAXIMIANO (2000, p.146), Maquiavel pode ser entendido “como um analista do poder e do comportamento dos dirigentes em organizações complexas”. Certos princípios simplificados que sofreram popularização estão associados a Maquiavel (observe-se o adjetivo maquiavélico):

“Se tiver que fazer o mal, o príncipe deve fazê-lo de uma só vez. O bem, deve fazê-lo aos poucos.”

“O príncipe terá uma só palavra. No entanto, deverá mudá-la sempre que for necessário.”

“O príncipe deve preferir ser temido do que amado.”

Como fonte de origem da administração, várias foram as contribuições nos pensamentos e teorias aplicadas e utilizadas até hoje. A sociedade humana é feita de organizações e essas de pessoas com idéias, sentimentos, pensamentos, aspirações e de todo um conjunto de ações que viabilizam a existência da sociedade; por essa razão as contribuições foram e serão importantes na formação da sociedade moderna.

A administração por reunir várias outras ciências, capaz de criar ferramentas e subsídios na modelagem da sociedade e essas, fornecem às organizações, que, por sua vez, geram os meios de subsistência para as pessoas, como, por exemplo, a moeda de troca do trabalho, que é o salário, tão importante para subsidiar as necessidades do trabalhador e dos seus. Por sua vez, é essa fonte de renda gerada pelas organizações que será a base para manter uma estabilidade cíclica econômica na sociedade.



É a administração que faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos.,as organizações transformam recursos em produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas dos seus usuários e das pessoas que as criaram. As

organizações podem ser eficientes e eficazes, ou ineficientes e ineficazes e criar problemas ao invés de resolver, dependendo da forma que são administradas.

A administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. Para melhor aproveitar o estudo da administração, deve-se pensar em situações práticas em que haja pessoas utilizando recursos para produzir bens e serviços necessários para manter a movimentação das pessoas e da sociedade.

As idéias filosóficas foram capazes de proporcionar grandes mudanças para a administração, como também as teorias que foram produzidas das experiências práticas das organizações. A teoria geral da administração é o conjunto dessas, que são designadas por meio de diferentes termos, explicados a seguir.

- Teorias são explicações, interpretações ou proposições sobre a administração e as organizações.
- Enfoque ou pensamento, também chamado de abordagem, é um aspecto particular das organizações, ou uma forma de estudá-las
- Escola é uma linha de pensamento ou conjunto de autores que usaram o mesmo enfoque.
- Modelo de gestão é um conjunto de doutrinas e técnicas do processo administrativo.
- Modelo de organização é um conjunto de características que definem organizações e a forma como são administradas.
- Doutrina é um princípio de conduta que contém valores, implícitos ou explícitos. As doutrinas recomendam como agir, orientando os julgamentos e as decisões dos administradores.
- Técnicas são soluções para problemas. Organogramas, metodologias, estudos de tempos, sistemas de controle são exemplos de técnicas.

### O que significa a palavra ADMINISTRAÇÃO?

Do latim ad (direção, tendência para) e Minister (subordinação ou obediência). Segundo o dicionário Michaelis de língua Portuguesa

Administração

ad.mi.nis.tra.ção: sf (lat administratione) 1 Ato de administrar. 2 Governo. 3 Direção de estabelecimento. 4 Casa onde se trata de assuntos de administração pública ou particular. 5 O corpo de funcionários administrativos de uma repartição pública ou de empresa particular. 6 Ato de ministrar (sacramentos). 7 Ação de dar a tomar (medicamentos). 8 Estudo dos fatos e princípios da arte de administrar. A.-geral, Dir: a atribuída às pessoas designadas pela lei para administrarem os bens de outrem. A. pública: conjunto de poderes em ação, agindo em nome e no interesse do Estado, exercidos pela União, pelos Estados e Municípios.

Já no Houais, o verbete administração aparece conceituado da seguinte forma:

Datação

1331 cf. IVPM Acepções ■ substantivo feminino 1 ato, processo ou efeito de administrar; 2 ato de reger, governar ou gerir negócios públicos ou particulares 2.1 modo como se rege, governa, gere tais negócios 3 Rubrica: administração a direção, a chefia no organograma de um estabelecimento público ou particular 4 Rubrica: administração conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz 4.1 Rubrica: administração. a prática, a execução de tais normas e funções

O dicionário de língua portuguesa LUFT, dicionário oficial do ministério da educação desde 2001 diz que: d.mi.nis.tra.cão s.f. 1. Ação ou efeito de administrar 2. Gestão de negócios 3. Pessoal que administra; direção 4. Ato de conferir, ministrar

Como se pode observar, existem muitos conceitos e diferentes sentidos para a palavra administração, o que mostra o caráter interdisciplinar da atividade. A administração é praticada de diversas formas desde os primórdios da civilização. Há quem diga que é a mais antiga das profissões, e é praticada desde que existem os primeiros agrupamentos humanos, porém é bastante comum escutar que se trata de um novo campo, o que não é verdade, e logo adiante esta questão será tratada com a cautela necessária.

Embora se diga que a administração é uma área nova, a novidade está na sistematização dos conceitos da administração e a complexidade que atingiram no passado recente as grandes organizações.

A moderna teoria geral da administração que se estuda atualmente é formada por conceitos que surgiram e vêm-se reciclando há muito tempo, desde que os administradores do passado enfrentaram problemas práticos e precisaram de técnicas para resolvê-los.

Khun (2003) apresenta um ótimo exemplo:

A BÍBLIA RELATA QUE MOISÉS ESTAVA PASSANDO O DIA CUIDANDO DE PEQUENAS CAUSAS QUE O POVO LHE TRAZIA. ENTÃO JETRO RECOMENDOU: PROCURE HOMENS CAPAZES PARA SEREM LÍDERES DE 10, 100 E 1.000. ESTE CONSELHO FOI DADO A MOISÉS CERCA DE 3.500 ANOS ATRÁS. É TÃO ANTIGO E CONTINUA ATUAL

Nos dias atuais, a administração e as organizações estão sendo submetidas a uma série de modificações estruturais, em especial as empresas privadas, funcionam dentro de um contexto extremamente competitivo o que acarreta numa política de qualidade que vise o aprimoramento contínuo dos seus produtos e serviços e a capacidade de se diferenciar e apresentar a cada dia melhores resultados com a menor quantidade de recursos é o desafio da empresa moderna.

De acordo com Lacombe (2003), há mais de dois mil anos já existia administração de alguma complexidade do Império Romano. Registros históricos indicam que a Igreja Católica Romana já dispunha de modelos de administração não século II

Maximiano (2000) relata que, por volta de 10000 a 8000 a. C., na Mesopotâmia e no Egito, agrupamentos humanos que desenvolviam atividades extrativistas faziam uma transição para atividades de cultivo agrícola e pastoreio, iniciando-se a “Revolução Agrícola”.

E foi neste período que surgiram os primeiros registros de aldeias, assim pontuando uma mudança fundamental para a evolução da administração que foi a transição da economia de subsistência para a administração da produção rural e a divisão social do trabalho, conceito bastante explorado por Émile Durkheim.

O conceito de Divisão Social do Trabalho de Émile Durkheim analisa as funções sociais dessa divisão e procura mostrar como nas sociedades modernas, em contraste com a sociedade primitiva, ela é a principal fonte de coesão ou solidariedade social. No curso dessa pesquisa, Durkheim classificou a sociedade em dois tipos de solidariedade: a mecânica e a orgânica, que associou a dois tipos de lei, por ele denominados de repressiva e restitutiva.

Fonte: [www.luventicus.org/articulos/03U011/durkheim.html](http://www.luventicus.org/articulos/03U011/durkheim.html)

Ainda de acordo Maximiano, no período compreendido entre 3000 e 500 a. C. , a “Revolução Agrícola” evoluiu para a “Revolução Urbana”, surgindo as cidades e os Estados, demandando a criação de práticas administrativas.

Por sua vez, Chiavenato (2000) faz referências às construções faraônicas realizadas na era Antiga, em especial no Egito, na Mesopotâmia e na Assíria, pois, nestes locais foram encontrados indícios de atividades laborais de homens que deviam representar a liderança daqueles operários

e, a partir da observação dos resultados, o autor chama a atenção para a capacidade de planejar e orientar a execução de obras que podem ser vistas ainda nos dias atuais. Também, através de papiros egípcios, foi possível verificar a importância da organização e administração da burocracia pública no Antigo Egito.

E, DESDE A IDADE ANTIGA, O QUE MUDOU NOS ASPECTOS TEÓRICO, CIENTÍFICO, E SOCIAL DA ADMINISTRAÇÃO?

Será que só as empresas e instituições públicas mudaram ou o perfil do administrador foi se modificando com o dos anos?

## ■ PERFIL DO ADMINISTRADOR

As características que norteiam as atividades e necessidades do administrador devem, necessariamente passar pela utilização de ferramentas e ações claras, direcionadoras de acurácia, eficiência e eficácia. O planejamento se torna indispensável, as verificações, acompanhamentos, supervisão e todas as ferramentas para se obter uma maior precisão nas decisões e os resultados são e sempre serão passos importantes na vida do administrador.

As análises internas e externas das empresas tornam-se cada vez mais importantes no cenário atual, devido à crescente concorrência e ao processo de globalização.

Os mercados se tornaram capazes de interferir na macro - economia dos países, como também, nas micro - economias das instituições e das sociedades, pois o mercado financeiro e as demandas dos mercados globais relacionam-se e se tornam dependentes entre si. O mundo é hoje, pelo processo da globalização, um mercado aberto e sem fronteiras.

Diante das realidades mundiais, o administrador necessita entender e possuir características indispensáveis como: visão global, conhecimento e técnicas administrativas, sensibilidade humana, visão mercadológica, formação e capacidade empreendedora, como também responsabilidade ambiental e social.

Sabemos que as ferramentas administrativas já eram utilizadas há muito tempo, pois os povos antigos utilizavam o planejamento para a caça, liderança, poder e influência, aplicação da organização e previsão de fatores ambientais nos processos produtivos, como as cheias do rio Nilo, e muitas outras que, intuitivamente, eram usadas. Com o desenvolvimento de técnicas e máquinas, a humanidade começa a necessitar de maior conhecimento e capacidades para acompanhar as demandas e as tendências dos mercados.

O administrador começa aparecer e tomar forma com a revolução industrial, pois a mudança do perfil produtivo que antes era totalmente artesanal, passa para um novo processo onde o emprego de máquinas e as grandes quantidades produzidas, necessitavam, também, de pessoas que pudessem proporcionar a gestão dos novos meios indústrias.

A Revolução Industrial proporciona a realização da sustentabilidade das necessidades

dos novos mercados e das pessoas, e é em cima dessa realidade que produtos e serviços começam a serem descobertos, criados e proporcionados as pessoas que as desejam ou necessitam do seu consumo.

Diante de novos mercados e de novas necessidades, começam a surgir, também, pessoas capazes de gerar uma mão-de-obra especializadas para assumir cargos de gerência, fiscalização e, posteriormente, a direção das empresas emergentes e daquelas que já necessitavam crescer pela sua alta produtividade.

Como podemos analisar, tudo se baseia na necessidade. Se existem funções que necessitavam de pessoas especializadas, começava a se buscar por parte dos profissionais, a busca para a especialização e o conhecimento aprofundado nas necessidades dos cargos oferecidos. Com isso começa a existir uma separação natural de cargos e funções, assim como a hierarquia, poder ou comando.

Administrar está diretamente ligado a necessidade do mercado e das relações onde eles estão atuando. Como antigamente a concorrência não era uma realidade, não se buscavam pessoas com tais conhecimento ou experiências. Como também não se falavam em responsabilidade social ou ambiental, também não havia necessidade de gestão ou gestores com essa visão. Enfim, tudo gira em torno das necessidades.

Com o desenvolvimento da civilização e dos povos, novas necessidades começam a serem buscadas. As empresas são criadas para a realização das necessidades e desejos das pessoas, logo, a relação da produção é diretamente proporcional com a vontade de satisfação das pessoas ou clientes. É com esse pensamento que as indústrias lá na Revolução Industrial começaram o processo produtivo em grande escala e até nos dias atuais essa regra é a que vale.

O administrados também necessitam dessa visão. Quando ele se afasta dessa realidade, ele incorre no erro de se distanciar da principal relação de dependência e existência da sua empresa, que é realizar necessidades e desejos dos seus clientes e das pessoas em geral, e o que acompanha essa insensibilidade e cegueira é a falência e o crescimento dos seus concorrentes, abafando e sufocando suas vendas e suas idealizações de crescimento sustentado em produtos e serviços não necessitados pela sua clientela.

A administração, como ciência, veio se desenvolvendo constantemente ao longo do século passado. Novas ferramentas de gestão surgiram e tornaram-se manias mundiais, mas logo desapareceram. No entanto, alguns valores essenciais como a ética, o trabalho em equipe e o planejamento estratégico na gestão empresarial continuam fortes, além de outros novos, como a responsabilidade social e ambiental, cada vez com uma maior importância no perfil de qualquer administrador no início desse novo século.

Alguns fatos recentes demonstram a importância cada vez maior da ética no segmento administrativo empresarial, principalmente os sucessivos escândalos de fraudes contábeis ocorridos nos EUA. Os CEOs ou diretores-executivos, cada vez mais preocupados e obstinados por lucros a qualquer custo, deixaram a ética de lado, maquiando os balanços contábeis para inflar o preço das ações de suas empresas. Tudo isso causou uma enorme enxurrada de investimento nas bolsas de valores, no entanto, quando essas fraudes contábeis foram descobertas, houve um colapso nas bolsas de todo o mundo. Agora, devido a toda a essa euforia por lucros, o investidor mundial está com sua confiança completamente abalada e o mercado financeiro sente essa incerteza generalizada.

Além disso, o dogma de que os profissionais, não só da área da administração, mas de qualquer profissão, deveriam ser especialistas e individualistas, caiu por terra. As teorias mais modernas explicam que o profissional desse novo século deve ter uma visão global de sua profissão, ou seja, deve saber de tudo um pouco. Junto a isso, além do administrador ter uma visão generalizada, ele deve trabalhar em equipe e fazer uma convergência das idéias até chegar a um consenso. Dessa forma, os resultados são aperfeiçoados constantemente.

Por outro lado, o planejamento estratégico empresarial, pouco usado na primeira metade do século passado, passou a ser de uso comum e constante durante a segunda metade e os primeiros anos do século passado e desse novo século, respectivamente. Os sucessivos abalos sofridos pela economia mundial clarearam a mente da maioria dos executivos. Crises, passageiras ou não, como a do México, da Rússia, do Oriente Médio, do próprio Brasil com a incerteza eleitoral em 2002, das ações da Internet, das fraudes contábeis e do

ataque terrorista de 11 de setembro, obrigaram os executivos a traçar planos antecipadamente para poderem sobreviver a esses períodos de turbulência econômica.

Portanto, está claro que o administrador do século passado está mudando bastante rumo ao novo século. O perfil dos administradores desse novo milênio, pois, é de: rígidos limites éticos, de um envolvimento cada vez maior em trabalhos em equipe, de constante atualização e aperfeiçoamento, planejamento estratégico, responsabilidade social e ambiental. Tudo isso, para a sobrevivência em um mundo cada vez mais globalizado e, portanto, sempre suscetível a turbulências econômicas que afetam o rumo das mais diversas empresas e países.

A concorrência nada mais é do que a melhoria dos serviços e produtos de uma empresa em relação a outra. E essa falha é um dos principais problemas enfrentados pelos gestores das empresas. Está à frente dos demais concorrentes torna-se uma imposição do mercado para se destacar ou se manter na liderança de determinados produtos ou serviços.

O novo administrado também evolui a cada instante, desde a Revolução Industrial, passando pela escola científica, clássica, humanística, burocrática, sistêmica, contingencial e das várias outras teorias e conhecimentos desenvolvidos para melhorar e criar novas práticas da administração.

O administrador necessita conhecer todas essas realidades e experiências que foram desenvolvidas ao longo do tempo. Podemos perceber que todas elas, sem exceção, foram criadas e aplicadas para realizar a necessidade do momento, quer seja aumentar produtividade e criar melhores mecanismos de realização de tarefas, como na teoria científica, como também criar estrutura e ordenação setorial como na escola clássica, ou o desenvolvimento de melhores relações entre o fator humano o ambiente empresarial e as necessidades das pessoas como operários na teoria humanística e todas as outras tão importantes para a administração.

A nova visão mundial direciona-se para a praticidade, rapidez, criatividade e a própria interdependência global, quer seja no âmbito social, financeiro ou produtivo. Com a escassez de fontes de energia ou matéria prima, se faz a necessidade de se buscar meios para a realização das mesmas, com novas e criativas maneiras de seu fornecimento. Se os mercados estão ligados financeiramente, também ouve e haverá a necessidade de tecnologia e rapidez para a sua sustentabilidade. Enfim as novas demandas sociais e produtivas já buscam a sua satisfação e com elas a administração necessita estar alinhada e muito atenta para sua gestão.

O perfil administrativo atual é bombardeado de informações e necessidades a todo instante, pois uma simples inobservância de uma tendência ou índices, são capazes de criar um grande prejuízo e até mesmo o desaparecimento da empresa no mercado onde atuava.

Outra característica que necessita ser analisada e conhecida pelo administrados é a relação entre a produtividade da empresa e o fator humano que produz o seu serviço ou produto. Não existe mais espaço para gestores que não possuem sensibilidade humana ou simplesmente as ignoram. O fator social que hoje é defendido pelas empresas e que, muitas vezes, criam diferenciação uma das outras, fazendo-as se destacarem mercadologicamente, e que também são divulgadas nas campanhas de marketing como se fossem troféus, merecem incluir o lado humano e social de seus colaboradores. O caos social vivido por todos atualmente também é alimentado pela falta de sensibilidades e de condutas éticas

e mais humanas por parte das empresas e de seus gestores. Ora, se a empresa possui ambientes de trabalho e condutas desequilibradas e desalinhadas com as necessidades dos seus colaboradores, e que muitas vezes criam condições estressantes e humilhantes para seus membros, só restará como resultado, nada mais do que desequilíbrio, desarmonia, e por que não dizer violência e sofrimento para a sociedade, pois é esse colaborador que irar externar suas frustrações e seu estresse na própria sociedade onde vive, desencadeando outras reações desequilibradas.

O administrador deve possuir conhecimento geral, técnicas e ferramentas administrativas, sensibilidade e capacidade de sempre buscar novas maneiras de se fazer o que está sendo feito, não ficando estagnado nem a margem das novas tecnologias e condutas morais e sociais.

## ■ REVISÃO SOBRE AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS.

No contexto da administração de empresas, é interessante observar-se que até o momento do que se considera revolução industrial, não existe ainda um contexto que evidencie claramente a existência de fábricas ou mesmo de indústrias.

Na revolução industrial que começam a surgir ou a serem inventadas as fábricas, aliás, fábricas estas que impulsionam a revolução industrial, conjuntamente com a máquina a vapor, que surge neste mesmo momento.

Com o advento das fábricas, e automaticamente do trabalho assalariado, as cidades neste momento também tendem a crescer, o que desencadeia um processo social que afeta a vida das pessoas, impulsionando assim que o governo busque a tomada de providências para sanar problemas referentes a novas necessidades desta nova sociedade, como moradia, saúde, educação... e automaticamente a Revolução Industrial desencadeia uma nova tendência, que se dará via desenvolvimento de novos aspectos da administração pública.

A administração, enquanto ciência, data do início do século XX. Foi a partir os estudos de Taylor, um engenheiro norte-americano, que ela começou a ser estruturada.

Não existiam, até este momento, operários especializados, e os produtos eram produzidos através do artesanão.

Esse período ficou conhecido como o da administração clássica. Em seguida, foi a vez de Fayol propor um modelo cartesiano de organização e de gerenciamento, definindo funções e criando o que hoje conhecemos por organograma. Esses dois estudiosos marcaram a gênese da, hoje chamada, administração científica.

Depois desses passos iniciais, muitos pesquisadores começaram a investigar o mundo organizacional e as correlações de diversas variáveis pertinentes a esse meio.

Com o decorrer do tempo, o tema administração passou a ganhar cada vez mais importância na sociedade e no campo das ciências sociais. As empresas foram crescendo numa escala vertiginosa e ganharam proporções gigantescas.

Esse crescimento surpreendente do mundo organizacional teve influência direta na vida das pessoas, independentemente se estas tinham laços estreitos ou não com as organizações.

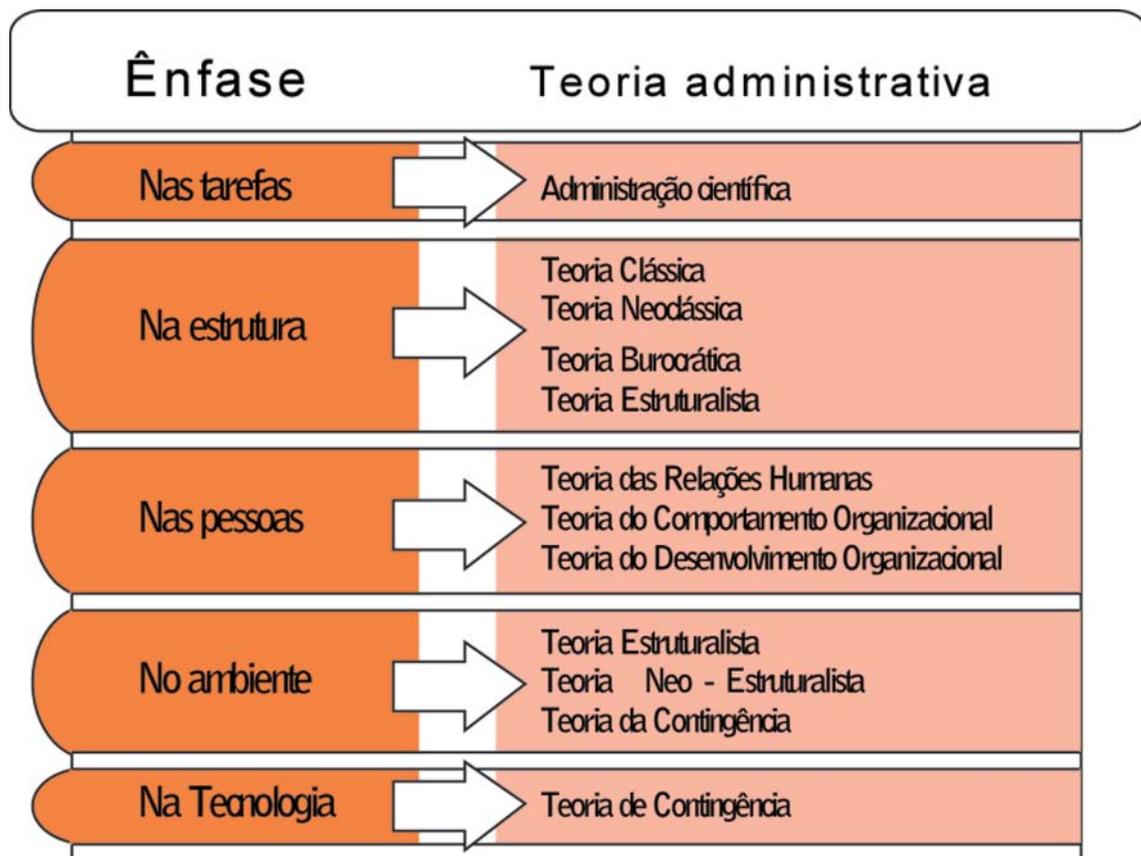
As mudanças sociais radicais, iniciadas com a Revolução Industrial, implementaram uma 'nova era' na humanidade. O modo da organização, do trabalho, da convivência, do lazer, enfim, o próprio comportamento humano, como um todo, foi-se adequando aos cenários

emergentes. Um fato é que as empresas foram cada vez mais ocupando espaço na vida das pessoas.

Em decorrência desse quadro, os pesquisadores foram, paulatinamente, despertando o interesse em estudar o mundo da administração. Pesquisas começaram a ganhar grandes proporções e importância. Muitos pesquisadores passaram a investigar o meio organizacional sob diferentes perspectivas econômicas, sociais, técnicas, políticas, entre outras.

A administração foi influenciada pelo paradigma positivista dominante, assim, adotou uma filosofia de concepção de um mundo puramente pragmático. Isso ainda persiste até os nossos dias.

O quadro abaixo apresenta as diversas escolas e teorias que foram sendo criadas para responderem aos desafios apresentados no decorrer da história.



As duas outras tabelas que seguem já são conhecidas de vocês, mas traz um resumo muito interessante das escolas. Na primeira tabela estão contemplados os estudos de Taylor e Ford, pois foram estudiosos que se detiveram na estrutura, na organização da produção. Na segunda tabela, colocamos as outras escolas, que buscaram pensar nos desafios de pensar na empresa olhando de cima, sua estrutura e buscar dar uma seqüência de tarefas que possibilitasse que o fluxo de informações fosse melhor aproveitado. A partir da teoria das relações humanas é possível verificar uma evolução da preocupação destinada as pessoas..

**Tabela 1**

	<b>Revolução Industrial</b>	<b>Taylorismo</b>	<b>Fordismo</b>
<b>Objetivos</b>	Permitir que as organizações comecem a desenvolver um planejamento e controle mais efetivo dos seus processos produtivos.	A organização científica do trabalho buscava a execução de tarefas em tempos ideais	Aumentar a velocidade de produção
<b>Principais Características de Produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação da máquina a vapor;</li> <li>- Longas jornadas de trabalho (18hs);</li> <li>- Exploração do trabalho infantil e feminino;</li> <li>- Ambientes mal iluminados e sujos;</li> <li>- Baixos salários;</li> <li>- Aumento da produção;</li> <li>- Baixa dos custos;</li> <li>- Aumento do consumo;</li> <li>- Substituição das ferramentas manuais pelas máquinas; da energia humana pela motriz; do modo de produção artesanal para o fabril.</li> <li>- Surgimento do operário especializado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo dos tempos e movimentos para definir o tempo padrão para produção de cada peça</li> <li>- Definição do perfil do trabalhador para cada tarefa</li> <li>- Incentivos financeiros para aumentar a produção;</li> <li>- Administração como ciência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carga horária de 8 horas;</li> <li>- Dobrou os salários da época;</li> <li>- Criou o manual do carro;</li> <li>- Contribuiu para o surgimento da classe média;</li> <li>- Impôs um ritmo na produção.</li> </ul>

	<b>Idéia Principal (Ênfase)</b>	<b>Contribuição de cada teoria</b>
<b>Teoria clássica</b>	Ênfase na divisão de trabalho, centralização e seguimento das normas.	Criação de um sistema de regras e normas administrativas
<b>Teoria burocrática</b>	Administração racional e centrada na autoridade	Criação de um modelo de organização racional
<b>Escola das relações humanas</b>	Ênfase nas pessoas e a influência do fator psicológico na produtividade	O homem como ser social e os tipos de liderança
<b>Teoria comportamental</b>	Comportamento individual das pessoas e na motivação humana	Influência da motivação na produtividade
<b>Teoria de sistemas</b>	Na visão da empresa como um todo.	Conceito de sistema e seu intercâmbio com o ambiente organizacional.
<b>Teoria contingencial</b>	Introdução da visão relativista e contingencial das organizações.	Não existência de um modelo organizacional comum a todas as empresas e a todos os momentos, e a influência do ambiente externo.

Desta forma, concluímos o primeiro tema e convidamos vocês a através dessa atividade complementar revisar e fixar o conteúdo apresentado.



# Atividades Complementares



1. Com suas palavras, explique qual é o conceito de Administração.

---

---

---

2. Quais as contribuições que Platão deu para a organização no seu tempo?

---

---

---

3. Qual a importância da obra de Thomas Hobbes, Leviatã, para a Teoria da Administração?

---

---

---

4. A administração, apesar de ser considerada uma das mais antigas atividades econômicas, enquanto atividade organizada, tem uma história recente. Apenas a partir do século XX é que esta se desenvolveu, tornando-se fundamental na sociedade atual. A que se atribui esta valorização da Administração?

---

---

---

5. “Se tiver que fazer o mal, o príncipe deve fazê-lo de uma só vez. O bem deve-se fazê-lo aos poucos.” MAQUIÁVEL.

Análise esta afirmação feita por Maquiavel, buscando exemplos de empresas que se utilizam deste método.

---

---

---

Neste momento, você, estudante, deverá fazer uma revisão dos conteúdos vistos na matéria de Introdução à Administração, quando foram estudadas as teorias da administração. Como recordar é viver, vamos relembrar os principais aspectos da Escola de Administração Científica, da Teoria Clássica da Administração e da Teoria Burocrática, bem como as idéias de Taylor, Ford, Fayol e Weber.

## ■ ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA



### Para refletir !

José Antônio é um gerente de produção da empresa ABC Indústrias de Calçados Ltda, e tem sob a sua responsabilidade 150 empregados e uma produção ano de 20.000 pares de sapatos. A fábrica está perdendo espaço para os seus concorrentes que conseguem produzir 30.000 pares/ano. José Antonio esta tentando melhorar a produtividade da empresa para alcançar ou até mesmo passar os seus concorrentes. O que fazer?

Vamos analisar o problema acima sob a luz dos conhecimentos da Administração Científica e os princípios do Taylorismo e do Fordismo. O objetivo é entender a situação em que se encontra a empresa, analisar os pontos positivos e negativos que podem incidir no momento e propor uma solução para resolver o problema em questão.

A origem da Abordagem Clássica da Administração está nas conseqüências geradas pela Revolução Industrial, basicamente no crescimento acelerado e desorganizado das empresas, exigindo uma substituição do empirismo e da improvisação trazendo para o seu interior as bases de estudos científicos. Da mesma forma, a necessidade de aumentar a eficiência e competência das organizações no sentido de obter melhor rendimento possível dos seus recursos e fazer face à concorrência e competição que se avolumavam entre as empresas, foi fundamental para o desenvolvimento do pensamento proposto por esta Escola.

A Escola de Administração Científica surge com o americano Frederick Winslow Taylor, a partir da segunda metade do século XIX.

Segundo Taylor, o principal objetivo da administração deve ser assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado.

Taylor deu início as suas experiências e estudos a partir do trabalho do operário e, logo mais, foi generalista em suas conclusões para a Administração geral. A sua teoria teve uma trajetória inversa (de baixo para cima, e das partes para o todo).

Para ele, a administração tinha que ser tratada como ciência. Desta forma, ele buscava ter um maior rendimento do serviço do operariado da época, o qual era desqualificado e tratado com desleixo pelas empresas. Não havia, à época, interesse em qualificar o trabalhador, diante de um enorme e supostamente inesgotável “exército industrial de reserva”. O estudo de “tempos e movimentos” mostrou que um “exército” industrial desqualificado significava baixa produtividade e lucros decrescentes, forçando as empresas a contratarem mais operários.

A Administração Científica foi vista como uma tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração até então, a fim de alcançar elevada eficiência industrial, sendo que os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da Administração são a observação e a mensuração. Taylor provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época.

Sua preocupação foi de tentar eliminar desperdícios e das perdas sofridas pelas indústrias americanas e aumentar os níveis de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

Taylor pretendia definir princípios científicos para a administração das empresas. Tinha por objetivo resolver os problemas que resultam das relações entre os operários, como consequência modifica-se as relações humanas dentro da empresa, o bom operário não discute as ordens, nem as instruções, faz o que lhe mandam fazer. A gerência planeja e o operário apenas executa as ordens e tarefas que lhe são determinadas.

“No futuro prevalecerá a idéia de que nossos líderes devem ser tão bem treinados quanto bem nascido e que nenhum homem, embora excelente, poderá competir com homens comuns, mas que forem organizados...” Sempre que dermos a um operário uma tarefa bem definida e ser executada, numa forma pré-estabelecida e dentro de um tempo também definido, terá um aumento de produção.

Foi em 1895, que Taylor apresentou à Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos um estudo experimental chamado “Notas sobre as correias” e dando continuidade as suas reflexões em torno do que seria a “administração por eficiência” publicou um segundo estudos, de nome: “Um sistema de gratificação por peça”, onde apresentava um sistema de gratificação e administração dos operários. Em 1903, publicou seu livro denominado “Administração de Oficinas”, onde se preocupa exclusivamente com as técnicas de racionalização do trabalho operário, por meios do Estudo de Tempos e Movimentos.

Taylor analisou as organizações, inicialmente, por baixo, junto com os operários no nível de execução, executando um rigoroso trabalho de análise das tarefas individuais, dividindo os seus movimentos e processos de trabalho, especializando-os e racionalizando-os paulatinamente; assim, percebeu que o operário médio produzia muito menos do que poderia produzir com o mesmo equipamento disponível.

Em um segundo momento da sua trajetória, Taylor publicou o seu livro Princípios de Administração Científica (1911), chegando à conclusão que “a racionalização do trabalho operário deveria ser logicamente acompanhada de uma estruturação geral da empresa e que tornasse coerente a aplicação de seus princípios” (RIBEIRO, 2004).

Segundo CHIAVENATTO (2006), Taylor assegurava que as indústrias de sua época padeciam de males que poderiam ser agrupados em três fatores:

- **Vadiagem sistemática por parte dos operários;**
- **Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização;**
- **Falta de uniformidade das técnicas ou métodos de trabalho.**

A Administração Científica constitui uma combinação universal que deve ser distribuída da seguinte forma:

**CIÊNCIA, HARMONIA, COOPERAÇÃO E RENDIMENTO MÁXIMO**  
**X**  
**EMPIRISMO, DISCÓRDIA, INDIVIDUALISMO E PRODUÇÃO REDUZIDA**

Taylor observou que, “em todos os ofícios, os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio da observação dos companheiros vizinhos, o que levava a diferentes maneiras e métodos para fazer a mesma tarefa em cada ofício, e uma grande variedade de instrumentos e ferramentas diferentes em cada operação.” AMARU, (2004) Esta diferença conduzia diferentes índices de produtividade em diferentes operários, desse modo, Taylor concluiu que deveriam ser os administradores, e não os operários a fixar a melhor maneira de realizar um trabalho.

Por conseqüência desta decisão, Taylor dividiu as atividades de execução (operários), planejamento e supervisão (administração). A substituição dos métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos em todos os ofícios recebeu o nome de Organização Racional do Trabalho - ORT.

“Para Taylor, o operário não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente o seu trabalho e estabelecer racionalmente qual o método ou processo mais eficiente. Geralmente, o supervisor comum deixava ao arbítrio de cada operário a escolha do método ou processo para executar o seu trabalho, para encorajar sua iniciativa. Porém, com a Administração Científica ocorre uma repartição de responsabilidades: a administração (gerência) fica com o planejamento (estudo minucioso do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho) e a supervisão (assistência contínua ao trabalhador durante a produção), e o trabalhador fica com a execução do trabalho, pura e simplesmente” (CHIAVENATTO, 2006)

**De acordo com Cezar, 2006, a ORT consistia nos seguintes aspectos:**

**Seleção Científica do Trabalhador** – O trabalhador deve desempenhar a tarefa mais compatível com suas aptidões. A maestria da tarefa, resultado de muito treino, é importante para o funcionário (que é valorizado) e para a empresa (que aumenta sua produtividade).

**Tempo-padrão** – O trabalhador deve atingir no mínimo a produção estabelecida pela gerência. É muito importante contar com parâmetros de controle da produtividade, porque o ser humano é naturalmente preguiçoso. Se o seu salário estiver garantido, ele certamente produzirá o menos possível.

**Plano de incentivo salarial** – A remuneração dos funcionários deve ser proporcional ao número de unidades produzidas. Essa determinação se baseia no conceito do Homoeconomicus, que considera as recompensas e sanções financeiras as mais significativas para o trabalhador.

**Trabalho em conjunto** – Os interesses dos funcionários (altos salários) e da administração (baixo custo de produção) podem ser conciliados, através da busca do maior grau de eficiência e produtividade. Quando o trabalhador produz muito, sua remuneração aumenta e a produtividade da empresa também.

**Gerentes planejam, operários executam** – O planejamento deve ser de responsabilidade exclusiva da gerência, enquanto a execução cabe aos operários e seus supervisores.

Desenhos de cargos e tarefas – Com a Administração Científica, a preocupação básica era a racionalidade do trabalho do operário e, conseqüentemente, o desenho dos cargos mais simples e elementares. A ênfase sobre as tarefas a serem executadas levou os engenheiros americanos a simplificarem os cargos no sentido de obter o máximo de especialização de cada trabalhador.

Divisão do trabalho especialização do operário – Uma tarefa deve ser dividida ao maior número possível de subtarefas. Quanto menor e mais simples a tarefa, maior será a habilidade do operário em desempenhá-la. Ao realizar um movimento simples repetidas vezes, o funcionário ganha velocidade na sua atividade, aumentando o número de unidades produzidas e elevando seu salário de forma proporcional ao seu esforço.

Supervisão – Deve ser funcional, ou seja, especializada por áreas. A função básica do supervisor, como o próprio nome indica, é controlar o trabalho dos funcionários, verificando o número de unidades produzidas e o cumprimento da produção padrão mínima. Aqui um operário tem vários supervisores de acordo com a especialidade.

Ênfase na eficiência – Existe uma única maneira certa de executar uma tarefa (the best way). Para descobri-la, a administração deve empreender um estudo de tempos e métodos, decompondo os movimentos das tarefas executadas pelos trabalhadores.

Homo economicus – Toda pessoa é profundamente influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais. Em outros termos, o homem procura trabalho não porque goste dele, mas como um meio de ganhar a vida através do salário que o trabalho proporciona. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver.

Condições de trabalho – Taylor verificou que as condições do trabalho interferiam nos resultados do trabalho. Adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho para minimizar esforço e perda de tempo na execução do trabalho. Arranjo físico das máquinas e equipamentos para racionalizar o fluxo da produção. Melhoria do ambiente físico de trabalho, diminuição do ruído, melhor ventilação e iluminação.

Padronização – (aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir custos) Taylor através dos seus estudos preocupou-se com a padronização dos métodos e processos de trabalho, máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos de trabalho, matérias primas e componentes, para eliminar o desperdício e aumentar a eficiência.

Princípio da exceção – Por este princípio, Taylor se preocupava somente com os resultados que estavam fora dos padrões esperados, para corrigi-los. Assim, este princípio é um sistema de informação que apresenta seus dados somente quando os resultados efetivamente verificados na prática divergem ou se distanciam dos resultados previstos em algum programa.

## Outros importantes estudos realizados por Taylor foram:

- Em relação ao desenvolvimento de pessoal e seus resultados: acreditava que, oferecendo instruções sistemáticas e adequadas aos trabalhadores, ou seja, treinando-os, haveria possibilidade de fazê-los produzir mais e com melhor qualidade.
- Em relação ao planejamento a atuação dos processos: achava que todo e qualquer trabalho necessita, preliminarmente, de um estudo para que seja determinada uma metodologia própria, visando sempre o seu máximo desenvolvimento.
- Em relação a produtividade e à participação dos recursos humanos: estabelecia a co-participação entre o capital e o trabalho, cujo resultado refletirá em menores custos, salários mais elevados e, principalmente, em aumentos de níveis de produtividade.
- Em relação ao autocontrole das atividades desenvolvidas e às normas procedimentais: introduziu o controle com o objetivo de que o trabalho seja executado de acordo com uma seqüência e um tempo pré-programados, de modo a não haver desperdício operacional. Inseriu, também, a supervisão funcional, estabelecendo que todas as fases de um trabalho devem ser acompanhadas de modo a verificar se as operações estão sendo desenvolvidas em conformidades com as instruções programadas. Finalmente, apontou que estas instruções programadas devem, sistematicamente, ser transmitidas a todos os empregados.

Para Taylor, as bases de aplicação da Administração Científica (Chiavenato, 2006) são:

1. Estudo de tempo e padrões de produção;
2. Supervisão funcional;
3. Padronização de ferramentas e instrumentos;
4. Planejamento das tarefas e cargos;
5. Princípio da execução;
6. Utilização da régua de cálculo e de instrumentos para economizar tempo;
7. Fichas de instruções de serviços;
8. Prêmios de produção pela execução eficiente das tarefas;
9. Definição de rotina de trabalho.

Henry Ford (1863-1947) – Engenheiro – Fundou a Ford Motor Co. Revolucionou a estratégia comercial da sua época. Fabricou o primeiro carro popular e criou um plano de vendas. Criou a assistência técnica de grande alcance. Repartiu, em 1914, parte do controle acionário da empresa com os funcionários. Estabeleceu salário mínimo de US\$5,00 por dia de trabalho com jornada diária de 8 horas. Em 1926 empregava 150.000 pessoas e fabricava 2.000.000 de carros por ano. Produzia desde a matéria prima inicial ao produto final acabado. Criou a distribuição através de agências próprias. Idealizou a linha de montagem, com produção em série, padronizada e de custo mais baixo.

O Fordismo é um modelo de produção em massa que revolucionou a indústria automobilística na primeira metade do século XX. Ford utilizou à risca os princípios de padronização e simplificação de Frederick Taylor e desenvolveu outras técnicas avançadas para a época. Suas fábricas eram totalmente verticalizadas.

Ford criou o mercado de massa para os automóveis. Sua obsessão foi atingida: tornar o automóvel tão barato que todos poderiam comprá-lo.

Uma das principais características do Fordismo foi o aperfeiçoamento da linha de montagem. Os veículos eram montados em esteiras rolantes que se movimentavam enquanto o operário ficava praticamente parado, realizando uma pequena etapa da produção. Desta forma, não era necessária quase nenhuma qualificação dos trabalhadores.

O método de produção fordista exigia vultuosos investimentos e grandes instalações, mas permitiu que Ford produzisse mais de 2 milhões de carros por ano, durante a década de 1920. O veículo pioneiro de Ford no processo de produção fordista foi o mítico Ford Modelo T, mais conhecido no Brasil como “Ford Bigode”.

O Fordismo teve seu ápice no período posterior à Segunda Guerra Mundial, nas décadas de 1950 e 1960, que ficaram conhecidas na história do capitalismo como Os Anos Dourados. Entretanto, a rigidez deste modelo de gestão industrial foi a causa do seu declínio. Ficou famosa a frase de Ford, que dizia que poderiam ser produzidos automóveis de qualquer cor, desde que fossem pretos. O motivo disto era que com a cor preta, a tinta secava mais rápido e os carros poderiam ser montados mais rapidamente.

A partir da década de 70, o Fordismo entra em declínio. A General Motors flexibiliza sua produção e seu modelo de gestão. Lança diversos modelos de veículos, várias cores e adota um sistema de gestão profissionalizado, baseado em colegiados. Com isto a GM ultrapassa a Ford, como a maior montadora do mundo.

Na década de 70, após os choques do petróleo e a entrada de competidores japoneses no mercado automobilístico, o Fordismo e a produção em massa entram em crise e começam gradativamente a serem substituídos pela Produção enxuta, modelo de produção baseado no Sistema Toyota de Produção.

Em 2007, a Toyota torna-se a maior montadora de veículos do mundo e põe um ponto final no Fordismo.

Ford adotou três princípios básicos:

1- Princípio da intensificação: Consiste em diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.

2- Princípio da economicidade: Consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação. Assim, Ford conseguiu fabricar um trator ou um automóvel, vendê-lo e recebe-lo antes do vencimento da matéria prima empregada na fabricação e do pagamento dos salários. Segundo Ford, a velocidade de fabricação deve ser rápida. O minério sai da mina sábado e entregue sob forma de carro na terça-feira a tarde.

3- Princípio de produtividade: Consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período através da especialização da linha de montagem.

## ■ TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO



### Para refletir !

João Marcelo assumiu a direção geral da empresa WWW Tintas Ltda com a responsabilidade de organizá-la e torná-la produtiva, já que a empresa está perdendo eficiência e clientes. A empresa encontra-se em desordem, com empregados fazendo

trabalhos em duplicidade e seguindo várias orientações ao mesmo tempo. O que fazer?

Analisando o problema acima e tomando-se por base os conhecimentos adquiridos nos estudos da Teoria Clássica da Administração e nos princípios de Fayol, proponha uma solução para resolver o problema em questão. O que você, enquanto estudante de administração de empresas, faria no lugar de João Marcelo?

A Teoria Clássica da Administração foi idealizada por Henri Fayol. Caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência. Sofreu críticas como a manipulação dos trabalhadores através dos incentivos materiais e salariais e a excessiva unidade de comando e responsabilidade. Este conteúdo é muito importante para o futuro entendimento das práticas administrativas mais simples.

Paralelamente aos estudos de Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos Europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando a mesma foi publicada nos Estados Unidos. O atraso na difusão generalizada das idéias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecêssem seus princípios.

A visão de Fayol, ao contrário da visão de Taylor (trabalhador) e do olhar de Henry Ford (dono), foi a de um gerente ou diretor.

Por volta de 1888, Fayol assumiu a direção geral da mineradora de carvão francesa Commentry-Fourchambault-Decazeville que atravessava processo de falência, Fayol foi responsável por devolver saúde econômica e financeira da companhia. Os 58 anos de estudos, pesquisa e observação de Fayol foram reunidos em sua principal obra: Administração Industrial Geral (Administration Industrielle et Generale), que foi publicada em 1916 e foi traduzida para o inglês em 1949, Fayol era filho de pais Franceses e nasceu em Constantinopla.

Henri Fayol foi um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento do saber administrativo contemporâneo, tendo como uma das principais contribuições da teoria criada e divulgada por ele, a abordagem conhecida como Gestão Administrativa ou processo administrativo, onde pela se escutou pela primeira vez a palavra administração enquanto como disciplina e profissão, que por sua vez, poderia ser ensinada através de uma Teoria Geral da Administração.

Segundo Fayol, a administração é uma função distinta das outras funções, como finanças, produção e distribuição, e o trabalho do gerente está distinto das operações técnicas das empresas. Com este traço de especificidade Fayol colaborou para que se torne mais nítido o papel dos executivos. Identificou quatorze princípios que devem ser seguidos para que a Administração seja eficaz. Esses princípios se tornaram uma espécie de prescrição administrativa universal, que segundo Fayol devem ser aplicadas de modo flexível. Os quatorze princípios são:

1. Divisão do trabalho: dividir o trabalho em tarefas especializadas e destinar responsabilidades a indivíduos específicos;
2. Autoridade e responsabilidade: a autoridade sendo o poder de dar ordens e no poder de se fazer obedecer. Estatutária (normas legais) e Pessoal (projeção das qualidades do chefe). Responsabilidade resumindo na obrigação de prestar contas, ambas sendo delegadas mutuamente;
3. Disciplina: tornar as expectativas claras e punir as violações;
4. Unidade de Comando: cada agente, para cada ação só deve receber ordens, ou seja, se reportar à um único chefe/gerente;

5. Unidade de direção: os esforços dos empregados devem centra-se no atingimento dos objetivos organizacionais;
6. Subordinação: prevalência dos interesses gerais da organização;
7. Remuneração do pessoal: sistematicamente recompensar.

os esforços que sustentam a direção da organização. Deve ser justa, evitando-se a exploração;

8. Centralização: um único núcleo de comando centralizado, atuando de forma similar ao cérebro, que comanda o organismo. Considera que centralizar é aumentar a importância da carga de trabalho do chefe e que descentralizar é distribuir de forma mais homogênea as atribuições e tarefas;

9. Hierarquia: cadeia de comando (cadeia escalar). Também recomendava uma comunicação horizontal, embrião do mecanismo de coordenação);

10. Ordem: ordenar as tarefas e os materiais para que possam auxiliar a direção da organização.

11. Equidade: disciplina e ordem juntas melhoram o comportamento dos empregados.

12. Estabilidade do pessoal: promover a lealdade e a longevidade do empregado. Segurança no emprego, as organizações devem buscar reter seus funcionários, evitando o prejuízo/custos decorrente de novos processos de seleção, treinamento e adaptações;

13. Iniciativa: estimular em seus liderados a iniciativa para solução dos problemas que se apresentem. Cita Fayol: “ o chefe deve saber sacrificar, algumas vezes, o seu amor próprio, para dar satisfações desta natureza a seus subordinados”;

14. Espírito de equipe (União): cultiva o espírito de corpo, a harmonia e o entendimento entre os membros de uma organização. Consciência da identidade de objetivos e esforços. Destinos interligados.

Apesar de toda influência das ciências do comportamento sobre a teoria administrativa, os pontos de vista dos autores clássicos nunca deixaram de subsistir. Malgrado toda a crítica aos postulados clássicos e aos novos enfoques da organização, verifica-se que os princípios de administração, a departamentalização, a racionalização do trabalho, a estruturação linear ou funcional, enfim, a abordagem clássica, nunca fora totalmente substituída por outra abordagem, sem que alguma coisa fosse mantida. Todas as teorias administrativas se assentaram na Teoria Clássica, seja como ponto de partida, seja como crítica para tentar uma posição diferente, mas a ela relacionada intimamente.

## TEORIA DA BUROCRACIA

Uma pessoa entra numa Farmácia de Manipulação, que anuncia como diferencial a entrega do produto em uma hora. A Cliente automaticamente solicita a manipulação de duas receitas, e se surpreende ao ser comunicada pela funcionária, que seu pedido será entregue em duas horas. Sentindo-se enganada, a cliente questiona: “Por que o anúncio

informa uma hora e você disse que só me entregaria em duas horas?”. A funcionária responde que as regras estão no manual da empresa e que o prazo de uma hora aplica-se apenas a entrega de uma fórmula. Ironicamente, a cliente sugere: “E seu eu solicitasse um produto agora, saísse da loja e entrasse novamente, vocês me entregariam cada um em uma hora”? A funcionária respondeu: “Nesse caso, sim”. Sorrindo, a cliente adotou esta estratégia, otimizando seu tempo.



## Para refletir !

Os manuais são elaborados com o objetivo de construir procedimentos Organizacionais, facilitar a tomada de decisão do funcionário e garantir ao cliente um padrão de atendimento e qualidade constantes. Entretanto, até que ponto a padronização pode atrapalhar a dinâmica de funcionamento do negócio (Empresa x Funcionário x Cliente)?

O sociólogo Alemão, Max Weber, em 1910, já promovia um estudo aprofundado sobre as Organizações e sua forma racional de administração, entretanto suas idéias só foram aplicadas a partir da década de 40. Naquele período havia um crescimento acentuado das organizações que necessitavam de modelos organizacionais mais bem definidos e contundentes. Fazia-se necessário a criação de procedimentos explicativos e claros para controle e integração de uma massa de operários distribuídos nos diversos setores.

Embora a teoria da burocracia de Weber tenha surgido a décadas atrás, ela gera até os dias atuais uma série de dúvidas e só o termo BUROCRACIA já aparece com uma conotação pejorativa. Mas como em tudo na vida, a Teoria da burocracia possui interfaces e estas serão observadas neste conteúdo.

Embora os estudos de Weber sejam genéricos e possam ser aplicados a empresas, sua abordagem é sociológica e mais facilmente aplicável às administrações públicas.

A burocracia enfatiza a formalização (obediência a normas, rotinas, regras e regulamentos), divisão do trabalho, hierarquia (obediência às ordens dos superiores e conferência de status às posições hierárquicas elevadas), impessoalidade e profissionalização e competência técnica dos funcionários.

Para Weber, na Burocracia Ideal a promoção ou escolha do profissional deve ser baseada exclusivamente pelo mérito/competência. Para ele, a burocracia era o exemplo ideal contra as escolhas arbitrárias e pessoais para composição dos cargos públicos. No entanto, esses métodos equivocados ainda eram utilizados em grandes administrações públicas, por falta de substitutos eficazes para alguns cargos.

A crença na racionalidade técnica, na especialização funcional, na hierarquia, na previsibilidade e na estrutura formal aproxima os enfoques clássicos da burocracia weberiana. Ambas surgiram na mesma época, sendo influenciadas pela realidade histórica e científica de seu tempo. Representavam um conjunto de procedimentos e valores condizentes com a sociedade industrial - o apogeu da racionalidade funcional.

De um modo geral, pode-se concluir que a Teoria Burocrática weberiana se assemelha à Teoria Clássica. Contudo, existem diferenças, os clássicos se preocuparam mais com os detalhes e especificidades; sua orientação voltava-se para o ambiente intra-organizacional. Weber e seus adeptos estudaram o contexto social mais amplo, identificando o fenômeno crescente da autoridade racional-legal nas sociedades modernas.

Sua teoria pode explicar um novo comportamento social: o burocrático. Além disso, enquanto os clássicos pretendiam intervir na organização, aumentando sua eficiência, fazendo com que sua orientação fosse predominantemente normativa e

prescritiva, a weberiana era mais descritiva e explicativa.

Para entender e definir melhor a burocracia, Weber identificou três tipos de autoridade:

- Racional-legal: em que a aceitação da autoridade se baseia na crença, na legalidade das leis e regulamentos. Esta autoridade pressupõe um tipo de dominação legal que vai buscar a sua legitimidade no caráter prescritivo e normativo da lei;

- Tradicional: também chamada de feudal, ou patrimonial, em que a aceitação da autoridade se baseia na crença de que o que explica a legitimidade é a tradição e os costumes. Em suma, os subordinados aceitam como legítimas as ordens superiores que emanam dos costumes e hábitos tradicionais ou de fatos históricos imemoriais;

- Carismática: em que a aceitação advém da lealdade e confiança nas qualidades normais de quem governa. Em presença de um líder ou chefe que personifique um carisma invulgar ou excepcional, qualquer subordinado aceitará a legitimidade da sua autoridade.

Segundo Weber (1946), a autoridade racional-legal prevalece nas sociedades ocidentais e apresenta o modelo para todas as sociedades. Este modelo, também chamado burocrático, caracteriza-se pelos seguintes elementos:

1. A lei representa o ponto de equilíbrio último, ao qual se devem reportar as regras e regulamentos, constituindo aplicações concretas de normas gerais e abstratas;

2. A burocracia, em qualquer organização, é estabelecida seguindo o princípio da hierarquia. As relações hierárquicas entre superiores e subordinados são preenchidas por cargos de direção e chefia e cargos subalternos claramente definidos, de forma que a supervisão, a ordem e a subordinação sejam plenamente assimiladas e realizadas;

3. A avaliação e a seleção dos funcionários são feitas em função da competência técnica. Daí a exigência de exames, concursos e diplomas como instrumentos de base à admissão e promoção;

4. As relações informais não têm razão de existir. O funcionário burocrático é uma peça de uma máquina, esperando-se dele um comportamento formal e standardizado, de forma a cumprir com exatidão as tarefas e funções que lhes estão destinadas;

5. O funcionário recebe regularmente um salário, não determinado pelo trabalho realizado, mas segundo as funções que integram esse trabalho e o tempo de serviço;

6. O funcionário burocrata não é proprietário do seu posto de trabalho; as funções que executa e o cargo que ocupa são totalmente independentes e separados da posse privada dos meios de produção da organização onde trabalha;

7. A profissão de funcionário de tipo burocrático supõe um emprego fixo e uma carreira regular;

8. O desempenho de cada cargo por parte dos funcionários burocráticos pressupõe uma grande especialização na execução das suas tarefas e trabalho.

É aquilo que se chama de divisão de trabalho, que permite a padronização dos procedimentos técnicos e do exercício de autoridade; e que permite ao mesmo tempo um aumento de produtividade do trabalho e de eficiência organizacional.

A seguir Weber relaciona uma série de características/princípios do sistema Burocrático:

- 1. Caráter formal das comunicações;**
- 2. Caráter legal das normas e regulamentos;**
- 3. Caráter racional e divisão do trabalho;**
- 4. Impessoalidade nas relações;**

5. Hierarquia de autoridade;
6. Rotinas e procedimentos padronizados;
7. Competência técnica e meritocracia;
8. Especialização da administração;
9. Profissionalização dos participantes;
10. Completa previsibilidade do funcionamento.

### **1. Caráter legal das normas e regulamentos**

A burocracia é uma organização ligada por normas e regulamentos estabelecidos previamente por escrito. Em outros termos, é uma organização baseada em uma legislação própria (como a Constituição para o Estado ou os estatutos para a empresa privada) que define antecipadamente como a organização burocrática deverá funcionar. Essas normas e regulamentos são escritos e também são exaustivos porque abrangem todas as áreas da organização, prevêm todas as ocorrências e as enquadram dentro de um esquema definido capaz de regular tudo o que ocorre dentro da organização. As normas e regulamentos são legais porque conferem às pessoas investidas da autoridade um poder de coação sobre os subordinados e os meios coercitivos capazes de impor a disciplina. Assim, a burocracia é uma estrutura social legalmente organizada.

### **2. Caráter formal das comunicações**

A burocracia é uma organização ligada por comunicações escritas. As regras, decisões e ações administrativas são formuladas e registradas por escrito. Daí o caráter formal da burocracia: todas as ações e procedimentos são feitos para proporcionar comprovação e documentação adequadas, bem como assegurar a interpretação unívoca das comunicações. Como as comunicações são feitas repetitiva e constantemente, a burocracia adota formulários para facilitar as comunicações e rotinizar o preenchimento de sua formalização. Assim, a burocracia é uma estrutura social formalmente organizada.

### **3. Caráter racional e divisão do trabalho**

A burocracia é uma organização que se caracteriza por uma sistemática divisão do trabalho. A divisão o trabalho atende a uma racionalidade, isto é, ela é adequada aos objetivos a serem atingidos: a eficiência da organização. Daí o aspecto racional da burocracia. Há uma divisão sistemática do trabalho e do poder, estabelecendo as atribuições de cada participante. Cada participante tem um cargo específico, participações específicas e uma esfera de competência e responsabilidade. Cada participante deve saber qual é a sua tarefa, qual é a sua capacidade de comando sobre os outros e, sobretudo, quais são os limites de tarefa, direito e poder, para não ultrapassar esses limites, não interferir na competência alheia e nem prejudicar a estrutura existente. Assim, a burocracia é uma estrutura social racionalmente organizada.

### **4. Impessoalidade nas relações**

A distribuição das atividades é feita impessoalmente, ou seja, em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas. Daí o caráter impessoal da burocracia. A administração da burocracia é realizada sem considerar as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e de funções. O poder de cada pessoa é impessoal e deriva do cargo que ocupa. A obediência prestada pelo subordinado ao superior também é impessoal. Ele obedece ao superior, não em consideração à sua pessoa, mas ao cargo que o superior ocupa. A burocracia precisa garantir a sua continuidade ao longo do tempo: as pessoas vêm e vão, os cargos e funções permanecem ao longo do tempo. Assim, a burocracia é uma estrutura social impessoalmente organizada.

### **5. Hierarquia da autoridade**

A burocracia é uma organização que estabelece os cargos segundo o princípio da hierarquia. Cada cargo inferior deve estar sob o controle e supervisão de um posto superior.

Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão. Daí a necessidade da hierarquia da autoridade para definir as chefias nos vários escalões de autoridade. Todos os cargos estão dispostos em uma estrutura hierárquica que encerra privilégios e obrigações, definidos por regras específicas. A autoridade - o poder de controle resultante de uma posição - é inerente ao cargo e não ao indivíduo que desempenha o papel oficial. A distribuição de autoridade serve para reduzir ao mínimo o atrito, por via do contato (oficial)

restritivo, em relação às maneiras definidas pelas regras da organização. Dessa forma, o subordinado está protegido da ação arbitrária do seu superior, pois as ações de ambos se processam dentro de um conjunto mutuamente reconhecido de regras. Assim, a burocracia é uma estrutura social hierarquicamente organizada.

#### **6. Rotinas e procedimentos padronizados**

A burocracia é uma organização que fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo. O ocupante de um cargo - o funcionário - não faz o que deseja, mas o que a burocracia impõe que ele faça. As regras e normas técnicas regulam a conduta do ocupante de cada cargo, cujas atividades são executadas de acordo com as rotinas e procedimentos. A disciplina no trabalho e o desempenho no cargo são assegurados por um conjunto de regras e normas que ajustam o funcionário às exigências do cargo e às exigências da organização: a máxima produtividade. Essa racionalização do trabalho encontrou sua forma mais extremada na Administração Científica, com o condicionamento e o treinamento racionais do desempenho no trabalho. As atividades de cada cargo são desempenhadas segundo padrões definidos relacionados com os objetivos da organização. Os padrões facilitam a avaliação do desempenho de cada participante.

#### **7. Competência técnica e meritocracia**

A burocracia é uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais. A seleção, a admissão, a transferência e a promoção dos funcionários são baseadas em critérios de avaliação e classificação válidos para toda a organização e não em critérios particulares e arbitrários. Esses critérios universais são racionais e levam em conta a competência, o mérito e a capacidade do funcionário em relação ao cargo. Daí a necessidade de exames, concursos, testes e títulos para admissão e promoção dos funcionários.

#### **8. Especialização da administração**

A burocracia é uma organização que se baseia na separação entre a propriedade e a administração. Os membros do corpo administrativo estão separados da propriedade dos meios de produção. Em outros termos, os administradores da burocracia não são seus donos, acionistas ou proprietários. O dirigente não é necessariamente o dono do negócio ou grande acionista da organização, mas um profissional especializado na sua administração. Com a burocracia surge o profissional que se especializa em gerir a organização, e daí o afastamento do capitalista da gestão dos negócios, diversificando as suas aplicações financeiras de capital. Os meios de produção, isto é, os recursos necessários para desempenhar as tarefas da organização, não são propriedade dos burocratas. O funcionário não pode vender, comprar ou herdar sua posição ou cargo, e sua posição e cargo não podem ser apropriados e integrados ao seu patrimônio privado. A estrita separação entre os rendimentos e bens privados e públicos é a característica específica da burocracia e que a distingue dos tipos patrimonial e feudal de administração.<sup>18</sup> “Existe um princípio de completa separação entre a propriedade que pertence à organização e a propriedade pessoal do funcionário ... “

#### **9. Profissionalização dos participantes**

A burocracia é uma organização que se caracteriza pela profissionalização dos participantes. Cada funcionário da burocracia é um profissional, pois:

- É um especialista. Cada funcionário é especializado nas atividades do seu cargo. Sua especialização varia conforme o nível hierárquico. Enquanto os que ocupam posições no topo da organização são generalistas, à medida que se desce nos escalões hierárquicos, os que ocupam posições mais baixas vão se tornando gradativamente mais especialistas.

- É assalariado. Os funcionários da burocracia participam da organização e, para tanto, recebem salários correspondentes ao cargo que ocupam. Quanto mais elevado o cargo na escala hierárquica, maior o salário e, obviamente, o poder. Os funcionários são recompensados exclusivamente por salários e não devem receber pagamentos de clientes, a fim de preservarem sua orientação para a organização. O trabalho na burocracia representa a principal ou única fonte de renda do funcionário.

- É ocupante de cargo. O funcionário da burocracia é um ocupante de cargo e seu cargo é sua principal atividade dentro da organização, tomando todo o seu tempo de permanência nela. O funcionário não ocupa um cargo por vaidade ou honraria, mas porque é o seu meio de vida, o seu ganha-pão.

- É nomeado pelo superior hierárquico. O funcionário é um profissional selecionado e escolhido por sua competência e capacidade, nomeado (admitido), assalariado, promovido ou demitido da organização pelo seu superior hierárquico. O superior hierárquico tem plena autoridade (autoridade de linha) sobre seus subordinados. Em outros termos, é o superior quem toma decisões a respeito de seus subordinados.

- Seu mandato é por tempo indeterminado.

Quando um funcionário ocupa um cargo dentro da burocracia, o tempo de permanência no cargo é indefinido e indeterminado. Não que o cargo seja vitalício, mas porque não existe uma norma ou regra que determine previamente o tempo de permanência de um funcionário, seja no cargo, seja na organização.

- Segue carreira dentro da organização. À medida que um funcionário demonstre mérito, capacidade e competência, ele pode ser promovido para outros cargos superiores. Em outros termos, o funcionário na burocracia também é recompensado por uma sistemática promoção, através de uma carreira dentro da organização. O funcionário é um profissional que faz do trabalho a sua carreira, ao longo de sua vida.

- Não possui a propriedade dos meios de produção e administração. O administrador gere a organização em nome dos proprietários, enquanto o funcionário, para trabalhar, precisa das máquinas e equipamentos fornecidos pela organização. Como as máquinas e equipamentos vão-se tornando sofisticados pela tecnologia e, portanto, mais caros, somente as organizações têm condições financeiras de adquiri-los. Daí as organizações assumem o monopólio dos meios de produção. O administrador administra a organização, mas não é o proprietário dos meios de produção. O funcionário utiliza as máquinas e equipamentos mas não é dono delas.

- É fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa. O funcionário passa a defender os interesses do cargo e da organização, em detrimento dos demais interesses envolvidos. Administrador profissional tende a controlar cada vez mais as burocracias. As burocracias são dirigidas e controladas por administradores profissionais.

Fonte: Chiavenato, 2007, p.137

Uma dada empresa tem sempre um maior ou menor grau de burocratização, dependendo da maior ou menor observância destes princípios que são formulados para atender à máxima racionalização e eficiência do sistema social organizado.

Naquele período existiam também alguns autores que aderiam a abordagem Estruturalista da Administração, mas discordavam do modelo burocrático de Weber. Entre eles podemos citar

Robert Merton que notou a presença de varias disfunções da Burocracia:

Disfunções da Burocracia:

- Internalização das regras: Elas passam a dar mais importância aos “meios do que aos fins”, ou seja, às regras são mais importantes do que às metas.
- Excesso de Formalismo e papelório: Torna os processos mais lentos.
- Resistências às Mudanças.
- Despersonalização: Os funcionários se conhecem pelos cargos que ocupam.
- Categorização como base no processo decisorial: O que tem um cargo maior decide, independentemente do que conhece sobre o assunto.
- Superconformidade das rotinas: Traz muita dificuldade de inovação e crescimento.
- Exibição de poderes de autoridade e pouca comunicação dentro da empresa.
- Dificuldade com os clientes: o funcionário está voltado para o interior da organização, o que torna difícil realizar as necessidades dos clientes - inflexibilidade.
- A burocracia não leva em conta a organização informal e nem a variabilidade humana.

Fonte:Wikipédia

Nos dias atuais a burocracia caiu no conceito popular como uma organização onde 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 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. No entanto, o conceito de burocracia para Max Weber é exatamente o contrário. Para ele, a burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.



### Para refletir !

Imagine sua chegada numa empresa com a função de supervisor de produção. Nos primeiros dias você participa de um intenso programa de treinamento para internalizar os diversos procedimentos da organização. Recebe diversos manuais contendo normas, regras, regulamentos, rotinas, funções do seu cargo, seus deveres e responsabilidades.

Como você encararia essa situação? Quais seriam os possíveis benefícios ou entraves que este modelo poderia causar no seu desempenho?

# Atividades Complementares



1. Quais princípios Ford utilizou à risca?

---



---



---



---

2. Após trabalhar por mais de 25 anos na Empresa Brasileira de Equipamentos Hidráulicos, o engenheiro Carlos aposentou-se como Gerente do Departamento de Compras. Antes de ingressar nessa empresa, ele já havia trabalhado em outras, por cerca de 11 anos.

O afastamento do engenheiro Carlos desencadeou uma série de problemas para o diretor da empresa, Sr. Marcos. Embora houvesse a suposição de que o então assistente do engenheiro Carlos, o engenheiro Fernando, estivesse devidamente preparado para substituí-lo, a realidade revelou o contrário. A fim de solucionar esse problema, a empresa contratou externamente o engenheiro Caldas para gerenciar o departamento de compras, ao mesmo tempo em que o engenheiro Fernando era transferido para uma outra área da empresa.

Com a admissão do engenheiro Caldas, observou-se que, em pouco tempo, o setor voltou a exibir certa eficiência, do ponto de vista técnico. Ocorre, porém, que esse engenheiro nunca havia exercido cargos de natureza administrativa. Conseqüentemente, passou a exibir atitudes altamente controladoras, interferindo no processo de trabalho dos compradores, centralizando decisões, demonstrando certa arrogância diante de seus subordinados. Pouco a pouco, revelou ser técnico competente, mas um péssimo gerente: os funcionários começaram a conflitar entre si, a desmotivação em relação às tarefas passou a ser alta, o absenteísmo aumentou.

O Sr. Marcos, diretor da empresa, convidou você, na condição de consultor, para explicar os erros que aconteceram na empresa e propor solução para evitar que tais desacertos se repetissem no futuro. Faça isso agora, por escrito.

---



---



---



---



---



---



---



---

3. Embora constitua área de conhecimento das mais fascinantes, as bases teóricas da Administração ainda estão em formação. Os estudos pioneiros de Taylor e Fayol, por exemplo, foram ampliados, de forma significativa, nos anos posteriores. Descreva sobre as bases teóricas que fundamentam as bases contemporâneas da gestão.

---

---

---

---

---

---

---

---

**4.** Quais são as maiores críticas/disfunções apontadas pelos críticos da Teoria Burocrática?

---

---

---

---

**5.** Que características diferenciam a Teoria Burocrática das Abordagens Clássica e Humanística da Administração?

---

---

---

---



# EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO



## RELAÇÕES HUMANAS NA ADMINISTRAÇÃO

### ■ A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS



#### Para refletir !

A maioria das pessoas considerava Roberto um empresário bem sucedido. Financeiramente sua fábrica de sapatos alcançava excelentes resultados e já estava exportando a produção para mais de 10 países. Apesar disto, havia algo na sua organização que deixava Roberto insatisfeito: apesar dos seus processos produtivos estarem bem alinhados, ele sentia que o ambiente interno era frio e negativo. Quando ele passava por entre seus funcionários percebia que não era bem recebido. Isto estava começando a incomodá-lo e muitas vezes ele se via pensando no assunto.

Você acha que Roberto está perdendo tempo pensando neste assunto já que sua empresa ia bem e, no fim do dia, o que importa mesmo é o lucro ou já está mais do que na hora de Roberto dar mais atenção às pessoas que trabalham para ele e ao clima organizacional da sua empresa?

É justamente esta transferência de foco dos aspectos técnicos e formais para aqueles psicológicos e sociológicos o grande diferencial que a Teoria das Relações Humanas trouxe ao estudo da administração.

Esta abordagem, também denominada de Escola Humanística da Administração, surgiu nos Estados Unidos como um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração. Sua essência está na crença que a chave para o aumento da produtividade nas empresas está na satisfação dos seus empregados.

Muitos trabalhadores e sindicatos americanos nem sempre aceitaram bem as idéias da Teoria Clássica já que acreditavam que estas eram apenas um meio de legitimar a exploração dos empregados em favor dos interesses patronais. A Teoria das Relações Humanas nasceu, portanto, da necessidade de se corrigir esta forte tendência à desumanização do trabalho.

As principais origens da Teoria das Relações Humanas são:

1- A necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano.

2- O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia.

3- As idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin foram capitais para o humanismo na administração.

4- As conclusões da Experiência em Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo.

Fonte: <http://www.professorcezar.adm.br/Textos/Teoria%20das%20relacoes%20humanas.pdf>

Além disso, o desenvolvimento do capitalismo, da primeira década do século XX à grande crise econômica dos anos trinta, contribuiu para o questionamento da racionalidade Taylorista na organização do trabalho.

A contestação do modelo mecanicista de Taylor, em que o homem é considerado parte da máquina, foi facilitada pela Revolução Russa de 1917, mas aconteceu um pouco por todo o lado, nomeadamente na Administração Pública. Assim, apesar do presidente Wilson, dos EUA, haver patrocinado a introdução dos princípios da Administração Científica na Administração Pública, já em 1915 o congresso tomava partido contra a adoção indiscriminada das técnicas Tayloristas.

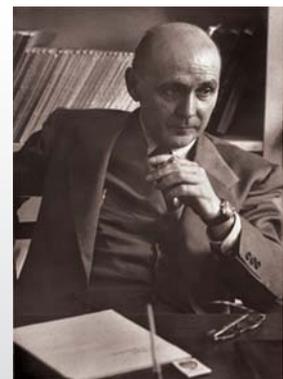
Foi nesse ambiente de contestação que se tornou possível o surgimento de uma nova visão das organizações, conhecida como Escola das Relações Humanas, cujos princípios, conforme listados abaixo, são quase que diretamente opostos àqueles defendidos pela Escola Clássica.

- O homem é, fundamentalmente, um ser emocional, e não econômico-racional – As pessoas têm emoções e necessidades sociais que podem motivar mais o comportamento no trabalho do que os incentivos de caráter pecuniário.
- As organizações são cooperativas, sistemas predominantemente sociais e não mecanicistas – As pessoas precisam satisfazer as suas necessidades emocionais e, por isso, formam grupos informais no local de trabalho.
- As organizações são formadas por estruturas informais, regras e normas, assim como por práticas e procedimentos informais – Essas regras informais, os padrões de comportamento e de comunicação e as relações de amizade influenciam o comportamento e o desempenho individual e, em última análise, o desempenho da organização, de forma mais efetiva do que as estruturas formais e os mecanismos de controle por parte da hierarquia.

A Teoria das Relações Humanas efetivamente surgiu com um estudo realizado por Elton Mayo e seus colaboradores em uma fábrica em Hawthorne, Illinois. Este estudo, conhecido como A Experiência de Hawthorne, desligou totalmente a preocupação anteriormente voltada para as tarefas e para a estrutura, para preocupar-se com as pessoas.

### ELTON MAYO E AS EXPERIÊNCIAS DE HAWTHORNE

ELTON MAYO – (1880-1949) CIENTISTA SOCIAL AUSTRALIANO FOI UM DOS PERCURSORES DA CHAMADA ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS, POIS NÃO ACREDITAVA QUE O HOMEM TRABALHAVA SOMENTE POR DINHEIRO, COMO INDICAVAM OS ESTUDIOSOS DA ESCOLA CLÁSSICA. É CONSIDERADO O FUNDADOR DO MOVIMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS, QUE SE OPÔS AOS PRINCÍPIOS CIENTÍFICOS DO TRABALHO DE TAYLOR.



Com as conclusões iniciais tomadas a partir da Experiência de Hawthorne, novas variáveis são acrescentadas ao já enriquecido dicionário da administração:

- A integração social e comportamento social dos empregados;
  - As necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensa e sanções não-materiais;
  - O estudo de grupos informais e da chamada organização formal;
  - O despertar para as relações humanas dentro das organizações;
1. A ênfase nos aspectos emocionais e não-rationais do comportamento das pessoas;
- A importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas.

A Experiência de Hawthorne, coordenada por Mayo, foi inicialmente pensado pela Western Electric Company, em 1927, para examinar os efeitos dos vários níveis de iluminação na produtividade e eficiência dos trabalhadores. Entretanto, durante a sua realização, o estudo logo se estendeu para pesquisar também a fadiga, acidentes de trabalho, turnover (rotatividade de pessoal), e efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados.

Ao longo de 5 anos e das 4 fases da experiência, os pesquisadores estabeleceram grupos de controle e grupos experimentais os quais eram sujeitos a variados níveis de iluminação (enquanto o nível de iluminação dos grupos de controle permanecia inalterado). O resultado esperado seria encontrar o nível ideal de iluminação para o desempenho das tarefas, objeto de análise.

Contrariando as expectativas dos pesquisadores, entretanto, este nível ideal não foi possível de ser encontrado já que, a produção não variava devido às variações na intensidade da luminosidade. A produtividade dos grupos experimentais diminuía significativamente somente quando o nível de iluminação baixava a ponto de prejudicar a visão, o que dificultava o desempenho das tarefas.

Mayo e seus colaboradores queriam esclarecer essas contradições. Nos anos que se seguiram, vários grupos de trabalhadores foram sujeitos a mudanças de horário de trabalho, de sistemas de pagamento e de períodos de descanso. As experiências levaram à conclusão que não eram as mudanças nas condições de trabalho que afetavam a produtividade, mas o fato de os indivíduos destes grupos terem sido objeto de especial atenção. Este fato funcionou no sentido de aumentar a sua moral e, por conseguinte, contribuiu para um melhor desempenho. Eles verificaram que os resultados da experiência eram influenciados por variáveis psicológicas que, muitas vezes, em vão, tentaram neutralizar ou eliminar e começaram a investigar o papel e comportamento dos grupos informais, constituídos pelos próprios operários, assim como as normas e as atitudes desses grupos

A Experiência de Hawthorne permitiu o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas que veio a se formar logo em seguida. Dentre as suas principais conclusões podemos destacar:

- O nível de produção é resultante da Integração Social. É a capacidade social do trabalhador que estabelece seu nível de competência e não sua capacidade física. Quanto maior a integração do grupo, maior sua capacidade de produção;
- Comportamento social dos empregados. O comportamento do indivíduo se apóia no grupo e reagem como membros desses grupos e não como indivíduos;
- As pessoas têm uma profunda necessidade de reconhecimento, segurança e pertença ao grupo. Na verdade, as pessoas são predominantemente influenciadas

pelo reconhecimento e segurança e muito menos por incentivos de caráter pecuniário;

- A importância dos grupos informais, tendo-se demonstrado a necessidade de encarar o trabalho como um processo coletivo e como uma atividade cooperativa. Os grupos tendem a desenvolver as suas próprias normas, valores e atitudes, as quais têm particular importância

no desempenho dos seus membros. Em função disso, é preferível colaborar com os grupos informais a erradicá-los, como pretendia Taylor;

- As Relações Humanas. Relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos e é a sua compreensão que permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de um ambiente onde cada indivíduo é encorajado a exprimir-se livre e sadiamente;

- A importância do conteúdo do cargo. O conteúdo e a natureza do trabalho têm enorme influência sobre o moral do trabalhador. A especialização defendida pela Teoria Clássica não necessariamente cria a organização mais eficiente pois muitas vezes trabalhos simples e repetitivos afetam negativamente as atitudes do trabalhador reduzindo sua eficiência;

- Ênfase nos aspectos emocionais. Os elementos emocionais não-planejados e irracionais passam a merecer atenção.

Fonte: Chiavenato, Idalberto. Introdução à TGA. Pg. 145-149

Críticas à Teoria das Relações Humanas: Uma visão inadequada dos problemas de relações industriais, limitação no campo experimental e parcialidade nas conclusões levaram gradualmente a teoria a um certo descrédito. A concepção ingênua e romântica do operário e a ênfase exagerada nos grupos informais colaboraram rapidamente para que esta teoria fosse repensada. O seu enfoque manipulador e certamente demagogo não deixou de ser descoberto e identificado pelos operários e seus sindicatos. Ao receber tantas críticas, a Teoria das Relações Humanas precisou de uma reestruturação completa a partir da Teoria Comportamental, que veremos a seguir.

## ■ TEORIA COMPORTAMENTAL DA ORGANIZAÇÃO

A Teoria Comportamental, ou Teoria Behaviorista da Administração, continua dando ênfase às pessoas, mas passa a se basear em métodos científicos e objetivos para estudar o comportamento organizacional. Ela surge como uma redefinição total de conceitos administrativos ao criticar teorias anteriores, redimensionando abordagens, ampliando seu conteúdo e diversificando sua natureza.

Surgida em 1947, nos Estados Unidos, tem como origem:

- Oposição da Teoria das Relações Humanas em relação à Teoria Clássica. A Teoria comportamental passou a representar uma nova tentativa de síntese da teoria da organização formal com o enfoque das relações humanas;

- Desdobramento da Teoria das Relações Humanas. Apesar da crítica severa a esta teoria, utiliza-se de seus conceitos fundamentais como ponto de partida ou referência, reformulando-os profundamente, rejeitando suas concepções ingênuas e românticas;
- Crítica à Teoria Clássica. Muitas vezes apresenta uma antítese à teoria da organização formal, aos princípios gerais da administração, ao conceito de autoridade formal e à posição rígida e mecanicista dos autores clássicos;
- O livro “O Comportamento Administrativo”, de Herbert A. Simon. Esta obra constitui um ataque aos princípios da Teoria Clássica e aceitação das principais idéias da Teoria das Relações Humanas. O livro também dá origem a chamada Teoria das Decisões.

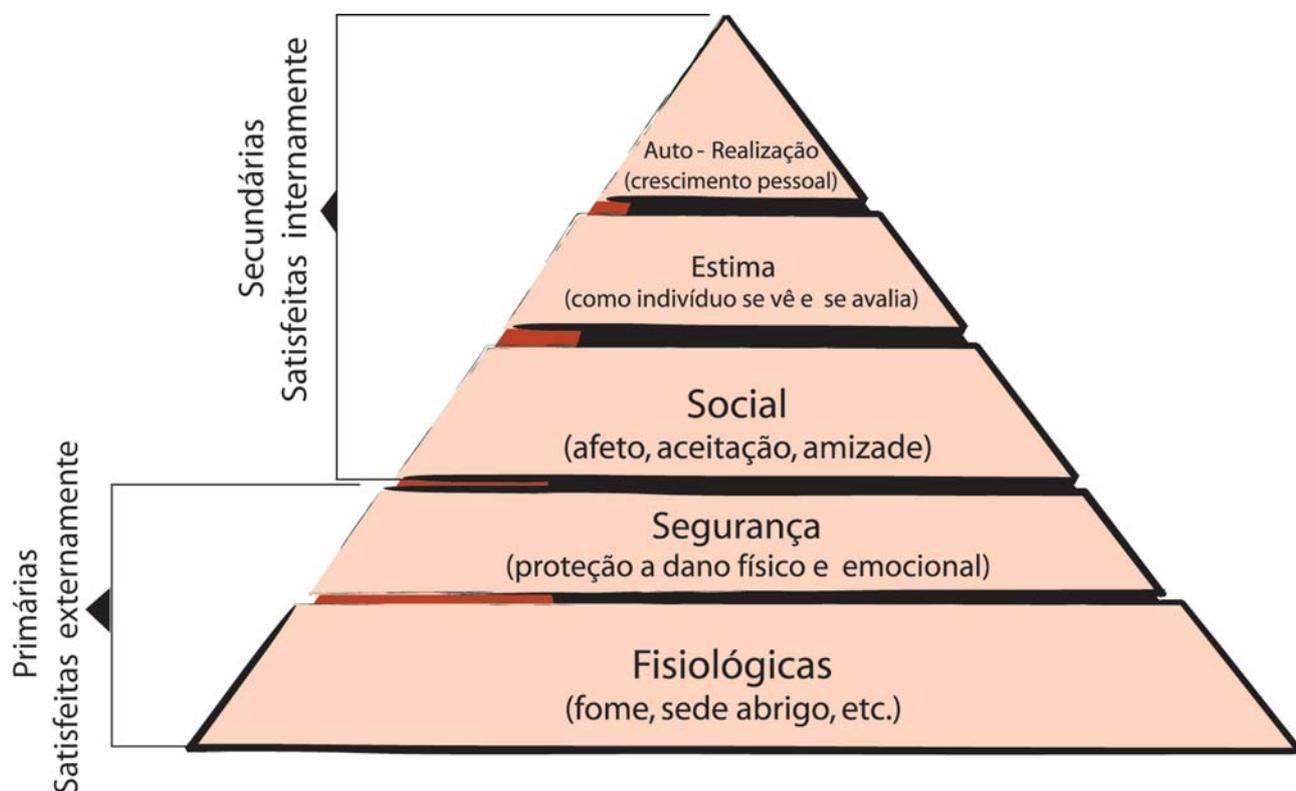
Fonte: Chiavenato, Idalberto. Introdução à TGA.pg. 536-537

Segundo Chiavenato, para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas, o qual, por sua vez, remete ao estudo da motivação humana. A motivação humana é, portanto, um dos temas fundamentais desta teoria.

Para os behavioristas, o administrador deve utilizar a motivação humana como ferramenta para melhorar o ambiente organizacional e permitir o funcionamento adequado da empresa. Dentre as principais teorias de motivação que surgiram com a Teoria Comportamental podemos destacar:

- Teoria da Hierarquia das Necessidades – Maslow

A mais conhecida teoria da motivação prega que as necessidades humanas estão dispostas em níveis, como numa pirâmide, e que à medida que um nível de necessidade é satisfeito, o outro nível passa a ser dominante. Portanto, é importante entender em qual nível da hierarquia uma pessoa está a fim de poder identificar o que será capaz de motivá-la adequadamente.



• Teoria dos Dois Fatores - Herzberg

Para Herzberg, existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:

**Fatores Higiênicos / Extrínsecos / Satisfascentes**

- ✓ Relacionado ao ambiente que rodeia as pessoas e condições que o trabalho é realizado
- ✓ Como o indivíduo se sente em relação à sua empresa
- ✓ Administradas e decididas pela empresa
- ✓ Ex: salário, benefícios, ambiente físico
- ✓ Quando são ótimos, evitam insatisfação
- ✓ Quando são péssimos provocam insatisfação

**Fatores Motivacionais / Intrínsecos / Insatisfascentes**

- ✓ Relacionado ao conteúdo do cargo e natureza das tarefas
- ✓ Como o indivíduo se sente em relação a seu cargo
- ✓ Abrange sentimentos de crescimento individual
- ✓ Ex: o trabalho em si, realização, reconhecimento, responsabilidade
- ✓ Quando são ótimos, provocam satisfação
- ✓ Quando são péssimos, evitam a satisfação

• Teoria X e Teoria Y - McGregor

Para McGregor, existem dois tipos distintos de pessoas, que levam a dois estilos contrários e opostos de administrar: de um lado, o que ele chamou de Teoria X e do outro a Teoria Y.

**Teoria X**

- ✓ As pessoas são, por natureza, preguiçosas e evitam o trabalho. Trabalham o mínimo possível em troca de recompensas materiais ou salariais
- ✓ As pessoas evitam responsabilidades e buscam uma autoridade formal
- ✓ Concepção tradicional da administração
- ✓ Reflete um estilo de administração rígido, baseado na Teoria Clássica, científica e burocrática
- ✓ A administração deve controlar e ameaçar as pessoas com punições
- ✓ caso os objetivos não sejam atingidos

**Teoria Y**

- ✓ As pessoas não têm desprazer em trabalhar e o trabalho pode, inclusive, ser fonte de satisfação e visto como algo natural
- ✓ As pessoas podem vir a procurar responsabilidades e a exercitar a autodireção e autocontrole
- ✓ Concepção moderna da administração
- ✓ Reflete estilo de administração aberto e dinâmico, democrático, encorajando o crescimento individual



## Para refletir !

Você acredita que é possível rotular pessoas como “preguiçosas” e sempre esperar delas um certo tipo de comportamento? Você acha que as pessoas já nascem preguiçosas e possuem isso como característica individual ou agem assim de acordo com a situação?

Segundo Chiavenato, a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões onde cada pessoa, de todas as áreas da organização, participa conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas mais ou menos racionais de comportamento. A teoria das decisões nasceu com Herbert Simon e leva ao conceito de homem administrativo que, dentro de uma racionalidade limitada pela escassez de informações, busca soluções satisfatórias.

Outro tema bastante analisado pelos behavioristas é o conflito entre os objetivos organizacionais e os individuais. À medida que as organizações pressionam para alcançar seus objetivos, eles privam os indivíduos da satisfação de seus objetivos pessoais, e vice-versa. A interdependência entre as necessidades do indivíduo e as organizações é imensa pois a vida e objetivos de ambos estão, inseparavelmente, entrelaçados. Cabe a administração permitir que ambas as partes contribuam mutuamente para o alcance dos seus respectivos objetivos (Chiavenato, Idalberto. Introdução à TGA. Pg. 567). Esta reciprocidade entre indivíduos e organizações e suas relações de intercâmbio resulta num dos temas preferidos dos behavioristas chamado de Comportamento Organizacional.

Críticas à Teoria Comportamental. Apesar de sua inegável contribuição à TGA, dando novos rumos e dimensões e enriquecendo seu conteúdo, a grande crítica à Teoria Comportamental está no fato de se preocupar-se mais em explicar e descrever características do comportamento do que em construir modelos e princípios de aplicação prática. Nisto reside a relativa dificuldade de aplicação desta teoria.

## ■ LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS

O que é liderança? Qual sua verdadeira importância? É possível se tornar um Líder? Quais são suas principais características? Estas são perguntas que há muito tempo vêm sendo debatidas por teóricos do campo da Administração e que tentaremos elucidar ao longo do Conteúdo.

Voltando ao tempo, observa-se que o início do estudo sobre liderança ocorreu no seio da Escola de Relações Humanas, mas só teve seu aprofundamento e foco no indivíduo a partir da Teoria Comportamental.

Inicialmente, entendia-se que alguns indivíduos já nasciam com características de líder, portanto a Liderança não poderia ser desenvolvida/aprendida. Tempos depois, Teóricos comportamentalistas combateram essa tese, defendendo que as características associadas à Liderança poderiam ser adquiridas e aperfeiçoadas.

Burns foi um dos autores que se dedicou ao estudo do tema e adotou duas definições para Liderança. A primeira denomina-se Liderança Transacional, caracterizada pela habilidade do líder em conquistar seus seguidores a partir de recompensas pelo apoio ao seu trabalho e a segunda denominada Liderança Transformadora focada na construção de uma visão e caracterizada pela habilidade de levar pessoas a uma direção.

No modelo transacional o líder se preocupa com a manutenção do status-quo, enquanto no modelo Transformador a preocupação está centrada na mudança e no direcionamento para as metas do grupo.

Enquanto Burns concentrava seus estudos nos modelos de Liderança observando as características pessoais do Líder, outros autores focavam seus estudos nos tipos de liderança.

### Tipos de Liderança:

**Liderança Autocrática:** Neste estilo, o líder está sempre focado nas tarefas e toma as decisões de forma individual, desconsiderando a opinião dos liderados.

**Liderança Democrática:** Também chamada de Liderança Participativa e Consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.

**Liderança Liberal:** Neste tipo de liderança o grupo atingiu a maturidade e não mais precisa de supervisão extrema. Os liderados ficam livres para por seus projetos em prática sendo delegado pelo líder liberal.

Fonte: Wikipedia.

Embora o tema Liderança seja bastante atual e muito citado nos diversos meios de comunicação, segundo Wagner e Hollenberg, para muitas pessoas expressar o significado de Liderança não é tarefa muito fácil, muitas vezes as definições encontradas são bem divergentes. No entanto, quando essas mesmas pessoas são solicitadas a identificar grandes Líderes da história, percebe-se total coerência entre as respostas.

No quadro abaixo, segue uma relação de pessoas que quase sempre são citadas como importantes Líderes.

- |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| - Adolf Hitler           | - Mahatma Ghandi        |
| - Mao Tsé-Tung           | - Franklin D. Rossevelt |
| - Winston Churchill      | - John F. Kennedy       |
| - Martin Luther King Jr. | - Napoleão Bonaparte    |
| - Moisés                 | - Abraham Linclon       |
| - Getúlio Vargas         | - Mikhail Gorbachev     |

Observa-se que as pessoas citadas no quadro acima são bem diferentes. Então que traços comuns possuem estas pessoas para serem consideradas grandes líderes?

Para Wagner e Hollenberg, a principal característica destas personalidades concentra-se na capacidade de influenciar outras pessoas. Para eles, a influência deve estar presente em toda e qualquer definição de liderança. Entretanto é importante que esta característica seja sancionada pelos seus seguidores. Para eles, a liderança acontece no contexto de Grupos voltados para metas.

Um outro fator importante sobre o tema é a semelhança que diversos autores fazem, entre o papel do líder e as funções do gestor, definindo ambas como o uso do poder para realizar objetivos comuns. Para Mitzberg, liderança é apenas um dos papéis desempenhados pelos gestores.

Já para outros autores, entre eles Benis, o Líder representa o indivíduo capaz de compreender e tornar-se senhor do contexto organizacional, diferentemente dos gerentes que se rendem às situações imprevisíveis e conflituosas.

Benis relata, no quadro abaixo, as principais diferenças entre gerentes e líderes.

- O gerente administra, o líder inova;
- O gerente é uma cópia, o líder é original;
- O gerente mantém, o líder desenvolve;
- O gerente concentra-se no sistema e na estrutura, o líder concentra-se nas pessoas;
- O gerente baseia-se no controle, o líder inspira confiança;
- O gerente tem uma visão de curto prazo, o líder tem uma perspectiva de longo prazo;
- O gerente pergunta como e quando, o líder pergunta o que e por quê;
- O gerente tem os olhos nos resultados, o líder enxerga o horizonte;
- O gerente aceita o statu quo, o verdadeiro líder contesta;
- O gerente é o clássico bom soldado, o líder é sua própria pessoa;
- O gerente faz as coisas corretamente, o líder faz a coisa certa.

Mais importante que o status dado à denominação liderança, são os impactos que ocorreram a partir da sua concepção e utilização nos ambientes Organizacionais.

A evolução do conceito de Liderança está diretamente relacionado a modernização das empresas e na sua forma de olhar seus funcionários que passam a ser denominados de colaboradores e seus clientes que passam a ser incorporados como parceiros.

Líder passa a ser uma denominação cada vez mais utilizada na contemporaneidade, por unir características flexíveis, agregadoras e, principalmente pela habilidade de transformar conflitos em aprendizagem e crises em oportunidades.



### **Para refletir !**

Imagine um funcionário que se dedicou muitos anos a empresa que trabalhava, mas nunca recebeu nenhuma promoção ou benefício maior por todo seu esforço e dedicação. Agora esse funcionário se rebelou e quer igualdade/uniformidade, moldando a intensidade do seu trabalho em função do que a empresa lhe oferece. Isso significa que irá trabalhar bem menos do que sempre fez.

Diante desta situação, como deveria agir um líder? Se você fosse chefe dessa pessoa o que você faria?

Após identificar as diversas habilidades que um líder deve ter, focaremos a parte final deste conteúdo a análise de um dos seus maiores desafios - Gerir e superar Conflitos.

Robbins define conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.

O conflito no ambiente organizacional é definido por Montana como a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor alcançar as metas da organização.

## 1. As diferentes abordagens na conceituação de conflito

São várias as abordagens a respeito de conflitos. Segundo Robbins, temos a visão tradicional, a visão das relações humanas e a visão interacionista.

Visão tradicional: esta abordagem dizia que todo conflito era ruim e que, portanto, deveria ser evitado. O conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos administradores em atender às necessidades

e às aspirações de seus funcionários. A visão tradicional era consistente com as atitudes de grupo que prevaleciam nas décadas de 30 e 40.

Visão das relações humanas: esta abordagem argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, podendo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo. A visão das relações humanas dominou a teoria sobre conflitos do final dos anos 40 até a metade da década de 70.

Visão interacionista: Esta abordagem, que é a mais recente, propõe não apenas que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo. A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes dos grupos a manter um nível mínimo constante de conflito suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo. Fica evidente que é inapropriado dizer que todos os conflitos são bons ou ruins. O que torna um conflito bom ou ruim é a sua natureza.

Alan Rondeau propõe os seguintes modelos na abordagem dos conflitos:

Modelo Racional: Sustentam que a tomada de decisão organizacional deve ser racional, mas reconhecem que se trata de uma “racionalidade limitada” pelas capacidades do gestor. Nessa perspectiva, o conflito aparece como inevitável, mas é o caráter emotivo e subjetivo que prejudica a organização.

Modelo Político: Nessa perspectiva, o conflito aparece como uma coisa natural nas organizações, reconhece a importância para a organização de relatar mecanismos de gestão de conflito.

Modelo de Relações Humanas: Nessa perspectiva, reconhece a possibilidade de desacordos organizacionais, porque pode aí existir divergência entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais.

Modelo Sistêmico: Nesse modelo, o conflito aparece ao mesmo tempo como inevitável e plenamente funcional, pois a organização é submetida a um processo constante de adaptação.

## 2. Tipos de conflitos

Um conflito pode se dar entre duas ou mais partes, sejam elas indivíduos, grupos, departamentos, divisões ou empresas. Montana propõe os seguintes tipos de conflitos:

Conflitos internos: ocorre quando duas ou mais opiniões opostas ocorrem em um único indivíduo.

Conflitos entre indivíduos: Os conflitos entre indivíduos dentro da organização são vistos como resultado de diferenças de personalidade.

Conflitos entre indivíduos e grupos: O indivíduo que não concorda com as normas de comportamento do grupo ou com os valores encontrados na cultura organizacional estará em conflito com o grupo de trabalho ou com toda a organização.

Conflitos entre grupos: O conflito entre grupos é inevitável devido a dois fatores básicos da organização: a competição por recursos escassos e pelos diferentes estilos gerenciais necessários para a operação eficaz de diferentes departamentos.

Conflitos entre organizações: Cada empresa procura o dinheiro do consumidor no mercado, e essa competição leva as organizações a entrarem em conflito.

### 3. Diferença entre conflito funcional e conflito disfuncional

A visão interacionista não propõe que todos os conflitos sejam bons. Na verdade, existem os conflitos funcionais (que atuam de forma construtiva apoiando os objetivos do grupo, estimulando a criatividade e inovação e melhorando o desempenho) e existem os conflitos disfuncionais (que tendem a dificultar a comunicação, diminuir a coesão entre os indivíduos e atrapalhar o desempenho do grupo).

Diferenciamos conflitos funcionais de disfuncionais observando o tipo de conflito. Existem três tipos: de tarefa, que está relacionado com o conteúdo e os objetivos do trabalho; de relacionamento, que se refere às relações interpessoais e de processo, que se relaciona à maneira como o trabalho é realizado.

Estudos mostram que os conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais, pois, conflitos de relacionamento aumentam o choque de personalidades e reduzem a compreensão mútua, impedindo, assim, a realização das tarefas organizacionais. Para que o conflito de processo seja produtivo, seu nível tem de ser baixo, pois muita discussão sobre quem deve fazer o quê se torna disfuncional quando gera incertezas sobre os papéis de cada um, aumentando o tempo de realização das tarefas. Um nível baixo a moderado de conflito de tarefa tem demonstrado um efeito positivo no desempenho do grupo, por estimular a discussão de idéias que ajudam o trabalho do grupo.

Para a solução ou estímulo de conflitos para mantê-los nos níveis desejados explicitaremos as técnicas de administração de conflitos enfatizadas por Robbins:

#### a) Técnicas de resolução de conflitos:

**Resolução de problemas:** Encontros entre as partes conflitantes, com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta.

**Metas superordenadas:** Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.

**Expansão de recursos:** Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso a expansão do recurso pode criar uma solução ganho-ganho.

**Não-enfrentamento:** Suprimir o conflito ou evadir-se dele.

**Suavização:** Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.

**Concessão:** Cada uma das partes abre mão de algo valioso.

**Comando autoritário:** A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.

**Alteração de variáveis humanas:** Utilização de técnicas de mudança comportamental, tal como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causem conflitos.

**Alteração de Variáveis estruturais:** Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas, etc.

#### b). Técnicas de estímulo de conflitos:

**Comunicação:** Utilização de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito: Incluir nos grupos de trabalho funcionários que tenham históricos, valores, atitudes ou estilos diferentes daqueles dos seus grupos.

**Reestruturação da organização:** Realinhamento dos grupos de trabalho, alteração de regras e regulamentos, aumento de interdependência e outras mudanças estruturais similares que rompem o status quo.

**Nomear um advogado do diabo:** Designar um crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo

Para concluir o tema, reserve, abaixo, um pequeno caso que servirá para reflexão e construção do entendimento acerca do conteúdo Gestão de Conflitos.



## Para refletir !

Imagine uma indústria de móveis, que possui um departamento de vendas altamente dinâmico e arrojado, que pretende ampliar a participação no mercado, diversificar a linha de produtos e continuar

mantendo a qualidade dos serviços (bom atendimento, cumprimento de prazo de entrega e qualidade no design e durabilidade dos produtos). Por outro lado, o setor de produção, preocupado com a otimização dos processos, propondo a execução de ações mais homogêneas, estoques reduzidos, previsibilidade da demanda e tempos mais elásticos para confecção de móveis com maior qualidade.

Embora ambos tenham a intenção de contribuir para o desenvolvimento da Instituição, os dois setores possuem posicionamentos bem diferentes e vivem em constante conflito. O setor de vendas pressiona a produção solicitando agilidade, diversificação, qualidade e cumprimento de prazos. O setor de produção requisita previsibilidade de demanda, homogeneidade dos produtos e prazos mais elásticos para produção.

Diante do exposto: Como podemos caracterizar este conflito? Se você fosse o gestor dessa Indústria, como tentaria resolver este conflito?

## Atividades Complementares



1. Quais são as origens da Teoria das Relações Humanas?

---

---

---

---

2. Faça um confronto entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas.

---

---

---

---

*3.* Quais são as origens da Teoria Comportamental e quais as críticas à sua abordagem?

---

---

---

---

---

*4.* Identifique quais são os tipos existentes de liderança e qual a diferença de cada uma.

---

---

---

---

---

*5.* Qual a diferença entre conflito funcional e disfuncional. Conceitue.

---

---

---

---

---

## ■ A TEORIA CONTINGENCIAL

Antes de iniciar a abordagem da Teoria Contingencial, é muito importante responder à seguinte pergunta:

### O QUE SIGNIFICA CONTINGÊNCIA?

De maneira geral, contingência significa algo incerto ou eventual, que pode ou não acontecer. É a possibilidade de que alguma coisa aconteça ou não. Fato imprevisível ou fortuito que escapa ao controle, eventualidade. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão.

Nas últimas décadas, identifica-se cada vez mais o aumento da complexidade das organizações. Diversos fatores ilustram esta realidade: maior competitividade entre as empresas, a globalização, surgimento de temas importantes como a responsabilidade social e a gestão do conhecimento, as novas tecnologias da informação e da comunicação, o aumento do tamanho das empresas, entre outros fatores.

As organizações complexas levaram a uma nova teoria, em que a estrutura de uma organização e seu funcionamento depende principalmente da sua interface com o ambiente externo. Hoje, torna-se impossível encontrar uma única teoria capaz de dar respostas e atender a todos os tipos de organizações; por isso, o surgimento da teoria contingencial que diz que diferentes ambientes requerem diferentes relações organizacionais para uma ótima eficácia.

**Na segunda metade da década de 70 mais um enfoque de ciências administrativas chega à América Latina, o enfoque contingencial ou situacional.**

**Esse enfoque representa, em última análise, a constatação de que continua não existindo uma teoria administrativa aplicável a todos os casos e a todas as circunstâncias. Cada um dos enfoques ou combinação de enfoques se presta melhor à análise de certa e determinada situação do que outro enfoque ou combinação de enfoques." WARLICH, Beatriz, 1986.**

É necessário um modelo apropriado para cada situação. Diferentes tecnologias conduzem a diferentes desenhos organizacionais. Variações na tecnologia e no ambiente conduzem a variações na estrutura organizacional. A origem desta teoria reside em estudos que demonstram o impacto ambiental influenciando diretamente a estrutura e o funcionamento da organização.

Chiavenato (1983) afirma que a abordagem contingencial salienta que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única que seja a melhor para organizar no sentido de se alcançar objetivos altamente variados das organizações dentro de um ambiente de trabalho também variado.

Pense um momento sobre a afirmação de Warlich (1986): “continua não existindo uma teoria administrativa aplicável a todos os casos e a todas as circunstâncias”.



Figura elaborada baseada em Chiavenato (2000)

Através da análise da figura acima é possível compreender que a Teoria da Contingência aproveita o conhecimento de diversas teorias e suas contribuições. No entanto, a abordagem contingencial mesmo tendo analisado outras escolas como a Teoria Clássica ou a Teoria de Sistemas, aceitou suas premissas básicas, mas adaptou-as a outros termos, pois, nela nada é absoluto ou universalmente aplicável. Tudo é composto de variáveis, sejam elas situacionais, circunstanciais, ambientais, tecnológicas, econômicas; enfim diferem em diferentes graus de variação. De todas as teorias administrativas, a abordagem contingencial enfoca as organizações de dentro para fora colocando o ambiente como fator primordial na estrutura e no comportamento das organizações. De um lado o ambiente oferece oportunidades e recursos, de outro impõe ameaças à organização.

Para tentar exemplificar esta situação, lembre-se, por exemplo, de como eram as organizações antes e depois da internet. Um ótimo exemplo é a educação, como atuavam as escolas antes e depois do surgimento da internet. O exemplo da educação a distância é bastante significativo, as escolas que conseguiram se adaptar às exigências do mercado (ambiente externo) tiveram que se atualizar e oferecer novas modalidades de ensino, entre elas a educação a distância, para atender às novas exigências dos consumidores.



### Para refletir !

Depois de conhecer as diversas teorias administrativas e a sua evolução, existe alguma teoria tão completa que responda a todas as situações e circunstâncias de todos os tipos de organizações?

A Teoria Contingencial teve origem através de pesquisas realizadas para verificar quais os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Para isso, alguns pesquisadores passaram a analisar os vários aspectos que compunham

o êxito ou não de várias organizações procurando compreender e explicar o modo como as empresas funcionavam em diferentes condições.

Baseados nestes estudos os pesquisadores puderam confrontar como as organizações interagem com as variáveis ambientais e as conseqüências para as técnicas administrativas e a relação funcional dentro das organizações.

A abordagem contingencial conclui que os fatores “ambiente” e “tecnologia” são fundamentais para o equilíbrio e ponderação dentro das organizações, podendo tais aspectos atuar como oportunidade ou restrições que influenciam a estrutura e os processos internos da organização e que tais fatores devem ser constantemente identificados, especificados e reformulados para uma Administração equilibrada e de acordo com seu objetivo alcançado.

Mais uma vez pode-se utilizar o exemplo da internet para ilustrar a abordagem contingencial. As organizações ao se defrontar com uma mudança ambiental e tecnológica (advento da internet) têm que repensar o seu modo de agir e se reestruturar, adaptando-se ao ambiente externo.

De maneira resumida, pode-se dizer que os resultados dessas pesquisas conduziram à seguinte conclusão: a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da sua relação com o ambiente externo. O Contingencialismo parte do pressuposto que as organizações são moldadas por seus ambientes.

Em geral, as pesquisas realizadas após a década de 70 mostraram que as organizações bem sucedidas são aquelas capazes de adaptar-se e ajustar-se continuamente às demandas ambientais com mais desenvoltura e agilidade.

Segundo o conceito de imperativo ambiental: a estrutura e a dinâmica da organização são aspectos totalmente dependentes das condições ambientais; dão suporte ao pensamento que o ambiente constitui a variável independente, enquanto as características organizacionais funcionam como variáveis dependentes.

Esta proposta defende que as organizações com mais adaptabilidade, flexibilidade às pressões, coações e contingências do ambiente, têm mais perspectivas de serem bem sucedidas, ao contrário das organizações que não possuem esta capacidade e começam a perder espaço no mercado.

Abaixo são apresentadas algumas idéias da Teoria Contingencial.

- Com a Teoria da Contingência muda o foco da gestão de dentro para fora da organização;
- Ênfase no ambiente e nas necessidades do ambiente sobre a dinâmica das organizações;
- Não existe “a melhor maneira” de se organizar, tudo depende das características ambientais significativas p/ a organização;
- Não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo, tudo depende.

Para compreender a origem da Teoria Contingencial é importante revisar algumas das principais pesquisas que conduziram a essas conclusões.

### Pesquisa de Chandler

Em 1962, Alfred Chandler Jr realizou uma séria investigação histórica abordando a estratégia de negócios de quatro grandes empresas americanas: a DuPont, a General Motors, a Standar Oil Co (New Jersey) e a Sears Roebuck & Co. Os resultados de sua pesquisa demonstraram que as estruturas destas empresas foram necessariamente adaptadas e ajustadas às suas estratégias durante toda as suas histórias. Alfred Chandler pesquisou as mudanças ocorridas nas estruturas das organizações e as suas relações com a estratégia de negócio utilizada. Suas conclusões indicaram que a estrutura organizacional das empresas estudadas foram determinadas pelos diferentes ambiente externos e diferentes estratégias assumidas.

Ambientes diferentes - Novas estratégias - Diferentes estruturas organizacionais

### Pesquisa de Burns e Stalker

Poucas idéias tiveram tanta repercussão na literatura de teoria administrativa contemporânea como as esboçadas por Tom Burns. Em 1961, Tom Burns e G. M Stalker, dois sociólogos industriais, pesquisaram vinte indústrias inglesas procurando analisar a correlação entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas indústrias. Classificaram as indústrias em dois tipos: organizações mecanísticas e orgânicas.

Comentam os autores que o sistema “mecanista” parecia ser apropriado a uma empresa que opera em condições ambientais relativamente estáveis, o outro, orgânico, parecia exigido pelas condições ambientais em transformação.

No sistema mecanicista, a administração é baseada na hierarquia como demonstrado em organogramas. É um sistema vertical em que as operações, o sistema de trabalho, as informações seguem o padrão de comando do superior ao funcionário. Devendo o indivíduo executar esta tarefa para o retorno ao superior, sem se preocupar com a cumplicidade de seu trabalho na totalidade da organização.

No sistema orgânico, a estrutura é adaptada a condições instáveis, os sistemas de trabalho são atribuídos a especialistas que executam suas tarefas com o conhecimento global da importância delas para a empresa. Os indivíduos se interagem em suas funções. Há comunicação entre indivíduos de categorias diferentes e hierarquias diferentes, a chefia passa a ser parte do grupo, todos buscando um êxito comum.

### Pesquisa de Lawrence e Lorsch

Foram escolhidas as indústrias de plásticos, alimentos empacotados e de recipientes de alto e baixo desempenho, ambientes industriais de diferentes graus, desde ambientes de rápida mudança tecnológica até ambientes estáveis que exigem pequena diferença de organização. Essas pesquisas revelaram a relação entre a organização e a tecnologia adotada, servindo de base para a Teoria Contingencial. As organizações precisam ser ajustadas ao sistema das condições ambientais. Os aspectos universais devem ser substituídos por adaptações internas de acordo entre organização, ambiente e tecnologia.

### Pesquisa de Joan Woodward

Joan Woodward foi uma socióloga industrial inglesa que pesquisou sobre os princípios de administração em 100 diferentes empresas.

Estas empresas foram classificadas em três grupos de tecnologia de produção cada qual desenvolvendo diferentes maneiras de produzir:

Produção Unitária: é feita por unidades ou pequenas quantidades. Os trabalhadores usam variadas ferramentas. O processo de produção é menos padronizado.

**Produção em massa:** é feita em grande quantidade. Os trabalhadores operam máquinas e linha de produção ou montagem padronizados. Como as montadoras de veículos.

**Produção em Processo:** um ou mais operários lidera um processo total ou parcial de produção. A participação humana é pouco usada. Ex: as refinarias de petróleo, as siderúrgicas, etc. Nessas três

tecnologias, cada uma tem um processo de produção diferente. A tecnologia extrapola a produção influenciando toda a organização empresarial.

As conclusões da pesquisa de Woodward indicam que a tecnologia adotada para uma empresa determina a sua estrutura e seu comportamento organizacional.

Os resultados destas pesquisas surpreendentemente conduziram a uma nova concepção de organização: a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo. Em outros termos, não há uma única e melhor forma de organizar (the best way).

Com a Teoria da Contingência acontece o deslocamento da visão de dentro para fora da organização: a ênfase dada para o ambiente e as demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. Para a abordagem contingencial são as características ambientais que condicionam as características organizacionais; assim, não há uma única melhor maneira de se organizar. Tudo depende das características ambientais importantes para a organização.

Essa visão relativista da teoria da contingência mostra que as características da organização não dependem dela própria, mas das circunstâncias ambientais e da tecnologia que ela utiliza. Ela se baseia em outras teorias para explicar os fenômenos.

Os contingencialistas tiraram muito a responsabilidade de evolução e desenvolvimento da empresa colocando uma maior responsabilidade nas características ambientais e na tecnologia, dizendo que elas condicionam as características organizacionais.

A Teoria da Contingência assumiu uma perspectiva diferenciada com base na premissa de que as organizações são sistemas abertos, cujo funcionamento depende de variáveis situacionais.

Ainda que exista uma enorme possibilidade de variáveis capazes de influenciar a estrutura e o funcionamento das organizações, as mais importantes são as logo abaixo apresentadas:

- **Incerteza ambiental:** deriva da capacidade para compreender e controlar as ações, quer internas ou externas à organização. Entre estas últimas incluem-se a dos consumidores e fornecedores. Por causa da incerteza a previsão é uma tarefa muito arriscada;

- **Tecnologia:** as organizações, ao fornecerem diferentes produtos e serviços, usam diferentes tecnologias; estas podem variar, indo das mais simples às mais sofisticadas. As novas tecnologias não só transformam substancialmente a interação entre o homem e a máquina, como mudam completamente o funcionamento das organizações no campo das relações interpessoais, comunicação, organização do trabalho, estruturas e design organizacional; e

- **Tamanho das organizações:** segundo a Teoria da Contingência, o tamanho da organização condiciona a estrutura e as práticas com vista à eficiência. Assim, formas de controle centralizadas e personalizadas são mais apropriadas para pequenas organizações, ao passo que formas de controle descentralizadas e impessoais são mais adequadas para as grandes organizações.

Fonte: SERRA, 2005

Devido a importância destes temas para as organizações, vamos analisar rapidamente as variáveis “incerteza ambiental” e “tecnologia”.

Aprofundando o entendimento sobre “Incerteza Ambiental”. Ambiente é compreendido como tudo aquilo que envolve externamente as organizações (ou sistemas) é o contexto, o cenário que cerca as empresas, mas que influencia internamente uma organização.



## Para refletir !

Imagine uma pequena farmácia de bairro. Que influências ambientais podem afetar esta farmácia?

Ambiente econômico: será que o aumento da taxa de juros, variação cambial, o aumento da inflação, o aumento do salário mínimo irão afetar esta pequena farmácia?

Ambiente legal: será que as mudanças na legislação sanitária, leis trabalhistas, leis fiscais podem atingir o pequeno mundo desta farmácia?

Ambiente político: será que as condições políticas do país podem ajudar ou prejudicar o dia a dia desta farmácia?

Ambiente demográfico: variações na taxa de crescimento da população, raça, religião, distribuição geográfica, também irão afetar a farmácia do bairro?

Todas essas condições interagem entre si, e suas forças juntas têm efeito direto ou indireto na farmácia do bairro !

O que se conclui é que qualquer organização, pública, privada, de qualquer setor, de qualquer tamanho estará sujeita à interferências ambientais. Quando aumenta o salário mínimo isto terá impacto direto nos negócios, sejam eles grandes ou pequenos. Enfim, os dirigentes das empresas não podem permanecer isolados dentro das organizações. Muito pelo contrário, é obrigação do administrador conhecer o que acontece fora da sua empresa, com os seus clientes, concorrentes, fornecedores. Assim como é obrigação do administrador manter-se atualizado com tudo o que acontece não apenas no seu bairro, mas, principalmente, na sua cidade, país e também no mundo.

O “ambiente” pode ser dividido em duas espécies: o ambiente geral que é o macroambiente que afeta direta ou indiretamente toda e qualquer organização e é constituído de um conjunto de condições semelhantes, são elas tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas ou culturais.

O ambiente geral é genérico, mas as organizações têm também o ambiente particular ou de tarefa.

O ambiente de tarefa é o de operações de entrada e de saída e é constituído por fornecedores, clientes, concorrentes e entidades reguladoras, ou seja, fatores externos que diretamente interagem com a empresa.

O mais importante é que apesar do ambiente externo estar constantemente mudando e gerando incertezas ele pode se constituir tanto em ameaça ou em oportunidades para a organização, dependendo apenas da percepção dos dirigentes das organizações, tanto que o mesmo ambiente pode ser interpretado de maneiras diferente por duas organizações.

Um exemplo disso é a questão da abertura dos mercados ocorrida no Brasil no período do governo Collor. Para muitas empresas, a abertura do mercado e a chegada das multinacionais significaram a falência, pois possuíam estrutura de custos muito elevada e não tinham como competir com as empresas estrangeiras. No entanto, muitas organizações perceberam as oportunidades e aprenderam com a crise, adaptando as suas estruturas e conseguindo superar a concorrência internacional.

No mundo atual, onde o fenômeno da globalização é cada vez maior, tornando o ambiente mais dinâmico, incerto e com muita informação, as organizações têm necessidade de inovação, renovação e busca contínua para garantir a sobrevivência, o crescimento e o sucesso da organização.

A organização deve entender em que contexto está inserida, analisando os fatores que atuam sobre ela, tais como: forças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, demográficas e ecológicas. Com o objetivo de identificar,

estudar e traçar novas políticas compatíveis com as exigências do novo ambiente.

Hoje, a organização não deve prender-se a um único conjunto de princípios para tornar-se “uma boa organização”, seguindo um sistema gerencial, que pode servir como modelo ideal, ao qual a empresa poderia ou deveria aproximar-se.

Também é importante analisar outro fator importante destacado pela Teoria Contingencial: a tecnologia.

Sob um ponto de vista administrativo, a tecnologia pode ser vista como algo que se desenvolve predominantemente nas organizações, através de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre o significado e execução de tarefas - know-how - e pelas suas manifestações físicas decorrentes - máquinas, equipamentos, instalações - constituindo um enorme complexo de técnicas usadas na transformação dos insumos recebidos pela empresa em resultados, isto é, em produtos e serviços.

Toda organização tem que adotar uma tecnologia podendo ser ela tosca, isto é, grosseira, rude ou sofisticada, como o uso de computadores, mas todas as organizações precisam de uma tecnologia para funcionarem e chegarem aos fins desejados.

A tecnologia pode estar ou não incorporada a bens físicos. A tecnologia incorporada está contida em bens de capital, matérias-primas intermediárias e componentes (hardware). A tecnologia não incorporada encontra-se nas pessoas - como técnicos, peritos, especialistas, engenheiros, pesquisadores - sob formas de conhecimentos intelectuais ou operacionais, facilidade mental ou manual para executar as operações, ou em documentos que a registram e visam assegurar sua conservação e transmissão - como mapas, plantas, desenhos, projetos, patentes, relatórios (software).

Em suma, tecnologia é o conhecimento que pode ser utilizado para transformar elementos materiais em bens ou serviços, modificando sua natureza ou suas características.

A tecnologia tem a propriedade de determinar a natureza da estrutura e do comportamento organizacional. Existe um forte impacto da tecnologia sobre a vida, natureza e funcionamento das organizações.



### **Para refletir !**

Lembram das locadoras de fitas VHS? Há poucos anos atrás muitas locadoras de vídeo ofereciam aos seus clientes apenas a opção em VHS. A tecnologia avançou e de repente as pessoas começaram a utilizar o DVD. Na época, várias locadoras de vídeo começaram a oferecer a opção em DVD, mas outras demoraram de fazer a transição e perderam espaço no mercado. Atualmente, é quase uma raridade uma locadora de vídeos de VHS. Por isso, é muito importante estar atento às mudanças tecnológicas que estão acontecendo ao redor das organizações. Algumas dessas tecnologias podem definir o futuro das empresas.

A tecnologia, em nome do progresso, cria incentivos em todos os tipos de empresas, para levar os administradores a melhorarem cada vez mais a eficácia, mas sempre dentro do critério normativo de produzir eficiência.

Uma organização comprometida com uma tecnologia específica pode perder a chance de produzir um outro produto para outras organizações de tecnologias mais flexíveis pois a cada dia a tecnologia fica mais especializada e a flexibilidade da organização de rapidamente passar de um produto para outro pode decrescer.

#### Conclusões sobre a Teoria Contingencial

A mais notável contribuição dos autores da abordagem contingencial está na identificação das variáveis que produzem maior impacto sobre a organização, como ambiente e tecnologia, para então prever as diferenças na estrutura e no funcionamento das organizações devidas às diferenças nestas variáveis.

A Abordagem Contingencial marca uma nova etapa no estudo da Teoria Geral da Administração, assumindo uma abordagem eclética, comparando as demais teorias administrativas existentes à luz dessas variáveis, aplicando seus diversos princípios em cada situação distinta de cada organização.

Para cada uma das “Teorias Administrativas”, há uma maneira diferenciada de administrar. A Teoria Contingencial afirma que não existe uma teoria mais certa que a outra. Para cada situação são utilizados critérios diferenciados, pois depende da situação do ambiente.

As atitudes administrativas deverão ser tomadas de acordo com o momento, já que a situação é que mostrará qual o procedimento correto a ser adotado para a solução dos problemas.

A Teoria da Contingência enfatiza o mais recente estudo integrado na teoria da Administração; é sem dúvida a mais eclética de todas as teorias da Administração, pois, além de considerar as contribuições das diversas teorias anteriores, consegue coordenar os princípios básicos da Administração como: as tarefas, a estrutura, as pessoas, a tecnologia e o ambiente.

Cada organização requer sua própria estrutura organizacional dependendo das características de seu entorno e de sua tecnologia. Assim, para a teoria da Contingência, os dois grandes desafios para as organizações modernas são o ambiente e a tecnologia.

Dentro da Teoria Contingencial, as teorias administrativas anteriores são colocadas à prova, suas conclusões são confirmadas (cada uma de acordo com sua época, necessidade, ambiente, interação, compatibilidade, etc.), atualizadas, ampliadas, integradas dentro de uma abordagem mais complexa, permitindo, assim, uma visão conjunta, abrangente com maior maleabilidade e adaptação para cada organização e para a Administração em um todo.

## ■ GLOBALIZAÇÃO, COMPETITIVIDADE E TERCEIRIZAÇÃO: O CASO NIKE

### Caso Nike

A Nike é a maior empresa de footwear (tênis e afins) e vestuário esportivo do planeta, presente em cerca de 140 países. A sua qualidade é baseada na performance e na confiabilidade dos tênis, vestuário e do equipamento; no desenvolvimento de novos produtos, no preço, na identidade de marca através de ações de comunicação e marketing, e na sustentação de relações junto aos consumidores. As principais atividades da empresa envolvem design, pesquisa e desenvolvimento de produtos e marketing.

Os produtos Nike são produzidos por empresas terceirizadas, geralmente fora dos EUA – exceto parte dos vestuários, que também são produzidos nos EUA. Os produtos de footwear são desenvolvidos primeiramente para os atletas endossados pela Nike, para depois serem adaptados ao público geral que os utilizam não só para atividades físicas, mas principalmente para propostas cotidianas e de lazer. As

categorias líderes de vendas do footwear são: corrida, basquete, infantil, cross-training e feminino. Entretanto, também há os segmentos de: atividades outdoor, tênis, golfe, futebol, baseball, ciclismo, vôlei, luta livre, atividades aquáticas, trilhas e escaladas, além de outras atividades recreacionais. A área de vestuário esportivo e acessórios complementa a linha de footwear nas diversas categorias expostas.

A Nike está presente em 140 países e opera 19 centros de distribuição na Europa, Ásia, Austrália, América Latina e Canadá, e também distribui seus produtos através de empresas licenciadas e distribuidores independentes, atingindo aproximadamente 30.000 pontos de venda fora dos EUA.

É fundamental para uma corporação do porte da Nike se valer de marcas registradas e patentes, o que acontece em mais de 100 países. O intuito é se diferenciar da concorrência e agregar valor aos produtos desenvolvidos e comercializados pela companhia, principalmente em decorrência dos gastos com P&D, design e marketing.

O braço internacional da corporação possui subsidiárias nos seguintes países: Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, Croácia, Republica Checa, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Hong Kong, Hungria, Indonésia, Índia, Irlanda, Itália, Japão, Coreia, Malásia, México, Nova Zelândia, Holanda, Noruega, Filipinas, Portugal, Polônia, Cingapura, Eslovênia, África do Sul, Espanha, Suécia, Suíça, Taiwan, Tailândia, Turquia, Reino Unido e Vietnã. Em termos de produção, a maior parte dos vestuários Nike é fabricada fora dos EUA, concentrados, principalmente nos seguintes países: Bangladesh, China, Hong Kong, Índia, Indonésia, Malásia, México, Paquistão, Filipinas, Sri Lanka, Taiwan e Tailândia. Os produtos de footwear são, exclusivamente, fabricados fora dos EUA, visando o mercado internacional, e estão concentrados na: China, Indonésia, Vietnã, Tailândia, Itália, Taiwan e Coreia do Sul. Além disto, há acordos de produção com fabricantes independentes, visando os mercados internos, na Argentina, África do Sul, Brasil, México e Zimbábue. São 22,700 empregados diretos e projeção de aproximadamente um milhão de vagas indiretas. ([www.nike.com](http://www.nike.com))

Sobre a Concorrência, a indústria esportiva dos calçados, do vestuário e do equipamento é bastante competitiva. A Nike compete internacionalmente com um número crescente de companhias nestes ramos, mas os principais concorrentes eram, até 2005, Reebok e Adidas. Como, em agosto de 2005, a Adidas adquiriu as ações da Reebok, numa aquisição total de US\$3,8 bilhões, tornando-se a segunda corporação do ramo esportivo, com faturamento previsto de US\$ 11,1 bilhões, atrás somente da Nike, com faturamento de US\$13,7 bilhões em 2004, ela pode ser considerada a principal concorrente da Nike na disputa pelo mercado mundial.

Sobre o faturamento, em 2005 o faturamento global da companhia atingiu quase US\$ 14 bilhões, sendo o mercado americano responsável por US\$ 5,2 bilhões (corresponde a 37% do faturamento), o mercado internacional, por US\$ 7 bilhões (corresponde a 50% do faturamento) e US\$ 1,8 bilhões relacionados às subsidiárias Nike Golf, Cole Haan, Bauer, Nike Hockey, Hurley, Converse e Exeter (corresponde a 13% do faturamento).

A estratégia global da Nike é centralizada e planejada na matriz da corporação, no Nike Campus, no Oregon/EUA e é baseada no conceito de valorização de imagem de marca – branding. A Nike vende atitude, não produtos. E a atitude propagada pela Nike extravasa o mundo esportivo, passando por todos os setores da empresa: Produção, Pesquisa & Desenvolvimento, Responsabilidade Social, Estrutura Física, Marketing.

**Produção:** depois de muitos ataques que arranharam (e arranharam) a imagem corporativa, associados à exploração de mão de obra nos países subdesenvolvidos e à discrepância entre custo de produção e valor de revenda, a empresa tem melhorado a remuneração e condições de trabalho de seus funcionários terceirizados (condições ainda precárias e funcionários ainda mal remunerados) e estabeleceu uma política de aproximação com as comunidades carentes norte americanas;

**Pesquisa & Desenvolvimento:** a corporação tem enfatizado sua preocupação com a melhora da performance dos atletas pelo domínio de know-how tecnológico, o que pode ser constatado em inovações como sistema de amortecimento Shox, sistema de distribuição de calor Dry Fit, etc;

**Responsabilidade Social:** a Nike vêm cultivando a imagem de empresa responsável através do apoio a ONGs e eventos com cunho ecológico e social (Air to Earth – programa de reciclagem de produtos Nike; P.L.A.Y. - Participate in the Lives of America's Youth – programa de integração de jovens carentes; Race to Stop Global Warming – patrocínio de corrida contra o aquecimento global; etc.);

**Estrutura Física:** Além das lojas conceituais chamadas Nike Town, é muito relevante o exemplo do Nike Campus, conjunto de 11 prédios com layout de uma universidade americana, está distribuído numa grande área verde, fora da cidade. Lá são criados, desenvolvidos e testados todos os produtos Nike. Os prédios abrigam uma enorme academia de ginástica; um paredão com 25 metros de altura para “wall climbing”; uma piscina olímpica com 15 raias; quadras de basquete, golfe e tênis; uma pista de corrida com cobertura que contorna todo o campus; e, no meio de tudo, três campos de futebol – os “Ronaldo Fields”, com direito a uma estátua de bronze do jogador. Cada centímetro quadrado da Nike é uma quadra de esportes. Todo funcionário é um laboratório de testes. Parte do trabalho dos mais de três mil funcionários também é praticar esporte;

**Marketing:** A Nike percebeu que propaganda é a matéria-prima dos seus produtos, e busca criar conceitos associados ao espírito Nike na mente do consumidor. Toda a atitude descrita acima e difundida pela corporação é fundamental na formação de uma imagem de marca que associa a Nike com tecnologia esportiva, paixão pelo esporte e responsabilidade social.

### Conclusão

A Nike é a representação de uma corporação global que trabalha o desenvolvimento de marca (branding) de modo bastante abrangente, com o desenvolvimento de produtos qualificados através de forte investimento em Pesquisa & Desenvolvimento; utilização do Design para tornar os produtos mais atraentes e desejáveis; construção de posicionamento através de Publicidade criativa e global, com forte valorização de imagens e trilhas; Patrocínio de atletas e equipes com desempenho destacado em competições internacionais; Patrocínio ou Promoção de eventos esportivos; Apoio a ações de responsabilidade social; Desenvolvimento de espaços conceituais reais (Nike Towns) e virtuais (websites). O somatório deste conjunto de abordagens, trabalhados de forma sinérgica e integrada, reforçam positivamente a construção da identidade de marca Nike.

Adaptado de: “Um case de Marketing Global: Nike”. Autor: Aryovaldo de Castro Azevedo Junior. Paper apresentado no Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos

Teoria Geral da  
**Administração**

A Nike é um caso emblemático de uma empresa globalizada, com foco em seu negócio, que utiliza a agressividade do marketing para manter a sua posição como líder de mercado. É uma empresa que comercializa produtos esportivos, mas que não produz uma única peça. Todo o seu processo de produção e distribuição é terceirizado e o foco do seu negócio é o design, a pesquisa e o desenvolvimento de produtos e marketing.

Dentro deste foco, a Nike tenta se diferenciar da concorrência, agregando valor aos produtos desenvolvidos e comercializados, principalmente através dos gastos em Pesquisa & Desenvolvimento, design e marketing. Ou seja, a presença de tecnologias inovadoras em seus produtos é um grande diferencial.

A presença da empresa em diversos países, seja através de produção diferenciada, seja através de centros de distribuição ou da sede da empresa é uma demonstração do seu papel global. A globalização, para a Nike, é algo vivenciado no seu dia-a-dia e não um conceito distante da empresa.

No entanto, a pressão do ambiente (clientes, sociedade, países e concorrentes) por uma postura mais de “responsável” atinge o seu modo de produzir. A exploração de mão de obra nos países subdesenvolvidos e a discrepância entre o custo de produção e o valor de revenda, forçaram a empresa a intervir nas condições precárias de trabalho de seus funcionários terceirizados. Apesar de a Nike não ser a responsável pelas condições sociais de países subdesenvolvidos, a pressão pela “responsabilidade social”, fez com que a empresa tivesse que rever conceitos e posturas em relação às empresas terceirizadas, buscando uma política de aproximação com as comunidades carentes. Para adequar-se às pressões de “responsabilidade social”, a Nike vem cultivando a imagem de empresa responsável através do apoio a ONGs.

Toda a estratégia competitiva da Nike apóia-se na Pesquisa & Desenvolvimento, a corporação tem enfatizado sua preocupação com a melhora da performance dos atletas pelo domínio de know-how tecnológico e é baseada no conceito de valorização de imagem de marca – branding. Segundo o caso apresentado, a Nike vende atitude, não produtos.

O caso da empresa Nike é ilustrativo das estratégias adotadas pelas empresas para sobreviver às “incertezas ambientais”. A Nike foi inovadora porque soube antecipar tendências antes dos concorrentes e foi corajosa para tomar medidas importantes que iriam garantir a sua sobrevivência no longo prazo, como é o caso da terceirização da produção.

A Nike representa a empresa multinacional, com estrutura enxuta, com filiais espalhadas por quase todo o mundo. Uma empresa sem fronteiras, que busca sempre o custo baixo de produção e dedica-se integralmente a uma estratégia agressiva de marketing.

Em um mundo globalizado, a existência de empresas transnacionais e multinacionais é um símbolo da ausência de fronteiras comerciais entre os países. Porém, apesar do seu mercado ser global, a competitividade é bastante elevada neste mercado o que exige estratégias agressivas de marketing.

Como foi visto anteriormente na Teoria Contingencial, existem variáveis que influenciam na tomada de decisões e no modo de agir das organizações. Entre estas variáveis, a “incerteza ambiental” e a “tecnologia” são muito importantes. Através da análise do caso da Nike, observa-se que o ambiente externo de competitividade e globalização, fez com que a empresa adotasse algumas atitudes como a terceirização, focando as suas atividades no marketing e terceirizando todo o seu processo produtivo e o investimento pesado em pesquisa e desenvolvimento, buscando desenvolver novas tecnologias, que pudessem diferenciar seus

produtos. Além disso, a pressão social fez com que a empresa adotasse posturas “socialmente responsáveis”, interferindo no modo de operação das empresas terceirizadas.

Para compreender melhor este contexto é importante ter claros alguns conceitos. Na parte anterior, estudamos os conceitos de “ambiente” e “tecnologia”. Neste momento, compreenderemos os conceitos de “competitividade”, “globalização” e “terceirização”.

### O que significa competitividade?

Apesar de aparentemente trivial, competitividade ainda é um conceito virtualmente indefinido. São tantos os enfoques, abrangências e preocupações às quais se busca associá-la que não é sem razão que os trabalhos sobre o tema têm por norma iniciarem estabelecendo uma definição própria para o conceito.

Em ampla resenha sobre o assunto, Haguenuer (1989) organiza os vários conceitos de competitividade em duas famílias:

i) competitividade como desempenho - nessa vertente, a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado (market-share) alcançada por uma firma em um mercado em um momento do tempo. A participação das exportações da firma ou conjunto de firmas (indústria) no comércio internacional total da mercadoria apareceria como seu indicador mais imediato, em particular no caso da competitividade internacional.

ii) competitividade como eficiência - nessa versão, busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo -produto praticada pela firma, na capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Nessa versão eficiência, a competitividade é associada à capacidade de uma firma/indústria de produzir bens com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade (ou a relação preço-qualidade), tecnologia, salários, e produtividade, estando relacionada às condições gerais ou específicas em que se realiza a produção da firma/indústria vis a vis a concorrência.

Fonte: KUPFER, David. PADRÕES DE CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE. \* Versão ligeiramente revista do Texto para Discussão 265, IEI/UFRJ, publicado nos Anais do XX Encontro Nacional da ANPEC, Campos de Jordão, SP.

Portanto, analisando-se o caso da Nike, observa-se que ela busca a competitividade nestes dois sentidos: competitividade como desempenho e competitividade como eficiência. Competitividade como desempenho pode ser identificada através das estratégias de marketing adotadas pela empresa para se manter como líder no mercado: fortalecimento da marca, busca de novas tecnologias, marketing focado nas idéias de paixão pelo esporte e tecnologia esportiva, sempre fortalecendo a sua marca.

Por outro lado, a Nike também busca a competitividade como eficiência, quando busca a redução dos seus custos com a terceirização dos processos produtivos para países em que a mão de obra é barata e a relação custo/lucratividade seja maior. Portanto, a Nike está preocupada não apenas em manter a sua liderança no mercado, mas também em garantir uma maior lucratividade em seu negócio.

Para isso, a empresa expandiu os seus negócios para diversos mercados no mundo, transformando a empresa americana de uma visão local para uma visão global. Porém, o que significa globalização?

### O que significa globalização?

Para Ribeiro (2003), é um processo social que gera mudanças na estrutura política e econômica das sociedades e falando economicamente significa integração dos mercados em âmbito mundial. Ribeiro (2003) ainda analisa que a globalização é um

avanço do processo de internacionalização econômica, social, cultural e política que vem ocorrendo mundialmente ao longo dos anos 80.

Muitos pensam que a globalização é um acontecimento recente, porém acontece desde o Tratado Geral de Tarifas e Comércio (GATT) que foi estabelecido em 1947, porém se intensificou ao longo do tempo, com a maior velocidade dos transportes e das comunicações. O Tratado

foi substituído pela Organização Mundial do Comércio (OMC) que atualmente regulam as relações comerciais.

Analisando do ponto de vista do consumidor, a globalização significa conforto e busca pela economia, pelo fato de dar acesso a produtos de boa qualidade e preços muitas vezes atrativos. Se analisarmos a globalização do ponto de vista social, veremos sinais de menos inclusão, pois aumenta a polarização entre os países e classes quanto a distribuição de riqueza, renda e emprego.

Atualmente, a globalização está inserida em um processo mais rápido e abrangente, originado pela revolução das comunicações que permitiu a troca de informações rapidamente, mesmo se tratando de lugares distantes.

Obs: Trecho retirado do material impresso da disciplina Introdução a Administração.

Portanto, a Nike é uma empresa que simboliza a globalização porque atua em uma grande diversidade de países com a sua marca, seus produtos, considerando o mercado como algo muito mais amplo do que a limitação das fronteiras entre os países.

A globalização talvez tenha sido um dos processos de internacionalização econômica e integração dos mercados que mais afetou as organizações nas últimas décadas. Vamos ver um exemplo.



### Para refletir !

Ao visitar uma pequena pizzaria de um bairro de classe média de Salvador, João percebeu que aquele pequeno negócio também sofria os efeitos da globalização. O surgimento de franquias de empresas americanas de fast food no bairro era um primeiro indicativo de que a pizzaria deveria rever as suas estratégias de custos para garantir a sua sobrevivência. Além disso, estas lanchonetes e pizzarias que chegavam no formato de franquias, apresentavam um forte investimento em marketing. A pequena pizzaria também teve que começar a se preocupar com propaganda e publicidade. Para garantir a qualidade de seus produtos, esta pequena pizzaria preza pelo uso de matérias-primas importadas e/ou de primeira qualidade como a farinha de trigo, o azeite e o extrato de tomate. No então, o dono da pizzaria observou que estes produtos são em sua grande maioria importados e variam de preço em função da variação cambial e do que acontece em outros países muito distantes da realidade da pequena pizzaria. Portanto, não existe outro jeito a não ser adaptar-se ao mundo globalizado.

Competitividade e globalização são conceitos atuais e que precisam ser bem compreendidos pelos administradores. E a terceirização? O que significa terceirizar?

### O que significa terceirização?

A terceirização é um conceito moderno de produção, que se firma na parceria consciente entre as empresas especializadas em determinados ramos. Terceirização é o conjunto de transferência de produção de partes que integram o todo de um mesmo produto. Alguns autores consideram que a terceirização é o primeiro passo para a entrada no competitivo mercado mundial, uma alternativa às empresas de se adaptarem à nova realidade do mercado, a modernização e a globalização da economia. Com a globalização e os esforços dos países para ocuparem um lugar de destaque no mercado mundial, o fenômeno da terceirização vem se expandindo a cada dia. A terceirização se caracteriza quando uma determinada atividade deixa de ser desenvolvida pelos trabalhadores de uma empresa e é transferida para uma outra empresa, a terceira. Este processo pode se dar de duas maneiras diferentes, mas não excludentes:

- A desativação, parcial ou total, de setores produtivos. A empresa que terceiriza, deixa de produzir e passa a suprir suas necessidades comprando de outras empresas;
- A contratação de uma ou mais empresas que alocam trabalhadores para execução de algum serviço no interior da empresa cliente.

No caso da Nike, a terceirização chegou ao ponto de que a empresa dedica-se apenas aos setores de marketing, design, pesquisa e desenvolvimento. Todas as demais atividades da empresa, produção, fabricação, distribuição, canais de vendas, entre outros, foram terceirizados. A idéia é que a empresa deve dedicar-se ao que realmente faz bem. No caso da Nike, a empresa se dedica ao marketing e ao design, buscando sempre novas tecnologias que possam diferenciar os seus produtos.

A terceirização, a competitividade e a globalização são fatores ambientais que exigem que as empresas se adaptem a essas realidades para garantir a sua sobrevivência no mercado.

## ■ QUALIDADE DE VIDA PARA OS TRABALHADORES: O CASO NATURA

### Natura: A Fábrica Transformada em Comunidade

Na nova fábrica da Natura em Cajamar SP, os corredores externos envolvem e ligam o conjunto num modelo de arquitetura que lembra um museu de arte moderna. No interior dos prédios, cerca de 3.000 pessoas trabalham em sincronia para colocar diariamente no mercado 800.000 itens de produtos com a marca da empresa. Máquinas, equipamentos e painéis eletrônicos – descendentes diretos do velho kanban japonês – estão por toda a parte. Mesmo assim, a fábrica da Natura, uma das maiores produtoras de cosméticos do país, é silenciosa, limpa e arejada. Uma potente rede de cabos de fibra óptica percorre toda a construção. Por ela, podem correr desde os comandos para a produção até fitas de cinema. O projeto modular faz com que a capacidade de produção possa ser duplicada em um fim de semana na busca de flexibilidade. Não há muros cercando a nova fábrica. Na busca de integração e transparência, suas estruturas translúcidas e minimalistas permitem que os funcionários trabalhem em meio a uma paisagem formada por um pedaço preservado de Mata Atlântica, com árvores nativas,

jabuticabeiras e uma ferrovia do início do século passado, desativada em 1983. A idéia é que uma pequena locomotiva circule de tempo em tempo trazendo levas de visitantes à fábrica.

O Novo Espaço Natura – como a fábrica foi batizada – é uma revolução diante do que, em boa parte do século XX, foi chamado linha de produção. As diferenças de aspecto, embora impressionantes, formam

o lado menos importante da mudança de um modelo para outro. A arquitetura é apenas um reflexo de conceitos e de crenças corporativas que devem marcar o terceiro século da industrialização. Fábricas continuarão a existir e a dar empregos enquanto o mercado precisar de bens prosaicos, como roupas, carros, CDs, pipoca de microondas, sabonetes e computadores pessoais. Mas elas farão tudo isso de forma diferente, com pessoas diferentes e, como consequência disso, exigirão um novo modelo de gestão e de liderança.

As pessoas querem sentir que são parte de algo maior. Elas têm a necessidade de compartilhar idéias, problemas e objetivos, diz a prefeita do Espaço Natura. Ela é a gerente do Espaço Natura. Seu dia-a-dia consiste em cuidar para que os funcionários trabalhem em locais adequados, que as áreas de lazer funcionem e sejam conservadas, que as pessoas se encontrem e dividam experiências – quaisquer que sejam elas. A existência de uma prefeita na fábrica da Natura é um sinal da necessidade que as empresas hoje têm de se transformar em comunidades, com ritos próprios, autenticidade, valores em comum e intersecção entre trabalho e vida pessoal. Paixão, Criatividade, Compromisso: essas são as qualidades mais necessárias para as empresas que quiserem vencer no novo mundo dos negócios, diz o americano Jim Stuart, fundador do The Leadership Circle, um programa de desenvolvimento para presidentes de empresas. Essas são também as qualidades que estão mais em falta na maioria das corporações. As pessoas ainda se sentem parte dos meios de produção. Por que? Porque os líderes as tratam dessa forma, diz Stuart.

Os funcionários da Natura trabalham hoje numa espécie de minicidade, onde podem deixar a roupa para lavar e as crianças na creche, ir ao banco, consultar livros numa biblioteca, ir com a família ao clube nos fins de semana. O espaço está preparado para receber cerca de 10.000 visitantes por ano – um grupo formado por estudantes, fornecedores e revendedoras da marca. Consumidores são chamados a testar novos produtos em ambientes que reproduzem quartos de bebê e clínicas de beleza. Os funcionários dizem que as coisas estão sempre mudando, mas isso não significa pressão ou sacrifício. A coisa mais legal dessa empresa é que todo mundo procura fazer sempre melhor.

Para erguer o Espaço, a Natura investiu cerca de 200 milhões de reais. Uma fábrica convencional certamente custaria bem menos. Pomares, piscinas, auditórios, salas de treinamento e berçários significam custo extra. A razão do investimento foi criar um ambiente que revelasse – para o público interno e externo – seus valores básicos: qualidade, transparência, equilíbrio. Na fábrica do futuro, os funcionários não serão encarados como meios de produção – recursos humanos – mas como membros de uma comunidade, com valores, objetivos e rituais em comum.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Ed. Atlas, 2004, 8ª edição.

Estudamos anteriormente, o Taylorismo, o Fordismo, a Teoria Clássica e a Teoria Burocrática. Nestas escolas, o ser humano sempre foi considerado como uma parte da empresa, um recurso que deveria ser utilizado nas organizações. Taylor, por exemplo, considerava que o homem era motivado apenas por questões econômicas, não existindo necessidade de motivá-lo ou de tentar compreendê-lo, porque apenas incentivos financeiros poderiam alterar o seu modo de atuação. Na Teoria Clássica, a preocupação de Fayol estava centrada na estrutura e o que era importante era manter a autoridade e a hierarquia bem definidas.

Somente com o surgimento da Escola das Relações Humanas, o ser humano passa a ter um papel importante nas organizações. Os estudos de Hawthorne indicaram que o funcionário não era apenas uma peça dentro do processo produtivo. O ser humano, quando incentivado e motivado, poderia produzir muito mais. Estes estudos foram aprofundados com os estudos da Teoria Comportamental, com Maslow, Herzberg, entre outros.

No caso da Natura, observa-se uma preocupação com a arquitetura e com a disponibilidade de um espaço para os funcionários, com uma série de atividades e serviços oferecidos, proporcionando um ambiente de trabalho agradável para os funcionários.

Analisando o caso, percebe-se que a empresa Natura investiu cerca de 200 milhões de reais, segundo o texto acima “uma fábrica convencional certamente custaria bem menos”. Pergunta-se por que a Natura optou por um investimento deste porte?

Dois fatores principais podem ser identificados: produtividade dos funcionários e imagem institucional da empresa. Os administradores identificaram que funcionários satisfeitos produzem mais. Para garantir a sua produtividade, a empresa investiu em uma série de serviços que são oferecidos para os seus funcionários e que conseqüentemente significam custo extra. Porém, quando os funcionários estão satisfeitos as taxas de absenteísmo (ausência de funcionários) e rotatividade (admissões e demissões freqüentes de funcionários) diminuem, o que representa uma redução de despesas pela empresa. Ao contratar um funcionário, a empresa investe em treinamentos e a pessoa atravessa um período adaptando-se à organização. Caso este funcionário saia da empresa em pouco tempo, isto significará que a empresa deverá contratar um novo colaborador e portanto, terá que fazer novas despesas.

Além disso, funcionários satisfeitos produzem mais. Um exemplo típico é a existência de berçários na empresa. As mulheres que são mães sabem o quanto é difícil ir trabalhar e deixar os seus filhos em casa, longe da sua atenção. Principalmente quando os filhos estão doentes é mais uma preocupação para a mulher que fica dividida entre ter que ir trabalhar e a criança que necessita de cuidados. Disponibilizar um berçário na empresa é uma tranqüilidade para as mulheres que sabem que seu filho está próximo e que está sendo bem cuidado. Conseqüentemente, esta funcionária terá tranqüilidade para produzir mais e pensará duas vezes antes de trocar de trabalho.

Segundo o caso Natura: “Pomares, piscinas, auditórios, salas de treinamento e berçários significam custo extra. A razão do investimento foi criar um ambiente que revelasse – para o público interno e externo – seus valores básicos: qualidade, transparência, equilíbrio. Na fábrica do futuro, os funcionários não serão encarados como meios de produção – recursos humanos – mas como membros de uma comunidade, com valores, objetivos e rituais em comum.”

Um segundo motivo que levou a Natura a atuar deste modo é a imagem institucional da empresa. Preocupação com o ser humano e a imagem de uma empresa socialmente responsável são imagens que valorizam os produtos da Natura. Os consumidores valorizam as empresas socialmente responsáveis, que respeitam a natureza, que respeitam seus funcionários e isso pode representar um valor agregado aos produtos. Os consumidores estão dispostos a pagar um pouco mais por produtos que são fabricados de maneira responsável.

Se uma empresa preza por esta imagem e sabe que uma imagem socialmente responsável representa valor aos seus produtos, as suas ações, seus objetivos, seu modo

de produzir, seus valores devem estar todos alinhados neste sentido. Não se pode dizer uma coisa e atuar de modo diferenciado.

Os indivíduos que trabalham em uma empresa e as organizações possuem objetivos diferentes. As empresas buscam o lucro, produtividade, qualidade, redução de custos, participação no mercado, satisfação do cliente. Os trabalhadores, por sua vez, desejam salários, benefícios sociais, segurança e estabilidade no emprego, além de condições adequadas de trabalho e crescimento profissional.

Algumas empresas perceberam que para alcançar os seus objetivos (lucro, produtividade, redução de custos, etc...) poderiam investir nos objetivos dos trabalhadores (salários, benefícios, condições adequadas de trabalho, etc...), porque terão indivíduos satisfeitos trabalhando para alcançar os objetivos organizacionais. Portanto, percebe-se que a valorização do ser humano e atitudes “socialmente responsáveis” agregam valor às organizações.

## Atividades Complementares



1. Escreva, com suas palavras, o significado de Contingência.

---

---

---

---

2. O que diferencia a Teoria Contingencial das demais teorias?

---

---

---

---

3. Analise as variáveis “incerteza ambiental” e “tecnologia” na Teoria Contingencial.

---

---

---

---

4. A partir dos casos apresentados, explique como a globalização pode afetar as organizações.

---

---

---

---

---

5. Compare o perfil do trabalhador de Taylor, o perfil do trabalhador das Escolas de Relações Humanas e o caso Natura.

---

---

---

---

---

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA - A administração participativa consiste em envolver os trabalhadores nas decisões que afetam seu trabalho.

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (MBO - MANAGEMENT BY OBJECTIVES) - Processo de administração em que os membros da organização se auto-controlam através de objetivos próprios, determinados num processo iterativo, no qual gerentes e subordinados comunicam e ajustam seus objetivos entre si.

AUDITORIA - Processo de verificar os procedimentos utilizados por uma organização

CLIENTE EXTERNO - Cliente que não faz parte da organização produtora do bem ou serviço, cuja satisfação é a razão de ser do negócio.

CLIENTE INTERNO - Cliente que faz parte da mesma organização produtora dos bens ou serviços, de cuja satisfação depende o bom atendimento dos clientes externos.

COMPANHIA - É o nome geralmente dado às sociedades anônimas ou às grandes empresas.

CLUSTERS - De acordo com Porter (1990), o cluster é um agrupamento ou aglomerado de empresas em torno de um negócio. As empresas são diferentes, mas o negócio é o mesmo. Cada empresa faz uma parte cada vez menor, mais especializada. Existem diversas empresas confeccionando partes que podem contribuir para um produto final acabado e não impedindo a concorrência entre elas. O Cluster está assentado em cima do conceito da vantagem competitiva. Um exemplo de Cluster é o de Vestuário que agrega empresas como Fábricas de Tecidos, Estamparias, Fábricas de Botões e Aviamentos, Costureiras, Modistas, Designers, Confecções, Tinturarias e Lojas de Vestuário.

COMPETÊNCIAS – Conjunto de conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser)) como a capacidade de mobilizar saberes (desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral)

COOPTAR – Agregar, associar, admitir numa sociedade com dispensa das formalidades de praxe. Fonte: Aurélio, 1999)

DEFINIÇÃO OPERACIONAL - Definição através do processo de fazer ou observar o objeto definido.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO - Esforço planejado, que envolve a organização como um todo, liderado pela alta administração, visando incrementar a eficácia e saúde da organização através de intervenções planejadas nos processos organizacionais, utilizando conhecimentos das ciências do comportamento. (Beckhard)

■ **DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO** - Gráfico mostrando as relações entre um efeito e suas causas. Também chamado espinha de peixe ou diagrama de Ichikawa.

■ **DOWNSIZING** - Redução na força de trabalho de uma organização, resultante de reestruturação sistemática, para tornar os processos de negócio mais eficiente e reduzir custos, geralmente associada a reengenharia e novas tecnologias. A prática do downsizing leva à insegurança dentro das organizações e ao aumento do desemprego nas sociedades.

■ **EMPRESA VIRTUAL** - Empresa que aplica as novas tecnologias e a terceirização radical para atingir um alto desempenho, combinando as vantagens de flexibilidade das pequenas empresas com as economias de escala das grandes.

■ **ENERGIZAÇÃO, ENVOLVIMENTO, “EMPOWERMENT”** - Processo de estimular empregados a tomarem iniciativas que beneficiem a organização. Inicialmente é preciso que as pessoas compreendam e estejam de acordo com os objetivos a serem buscados, para então serem encorajados a buscar a melhor maneira de concretizá-los.

■ **EMPLOYEEESHIP** – “O ato de assumir responsabilidades e poder. Neste caso, o funcionário é o sujeito central da ação, mas a empresa deve criar um ambiente propício para que ela se desenvolva.” (FSP, 1995)) e empowerment

■ **EMPOWERMENT** – O ato de delegar responsabilidades e poder ao funcionário. Neste caso, o gerente é o sujeito principal da ação.” (FSP, 1995)).

■ **EMPREGABILIDADE** – Representa a facilidade de colocação ou recolocação no mercado de trabalho.)

■ **ENTROPIA**- Significa que partes do sistema perdem sua integração e comunicação entre si, fazendo com que o sistema se decomponha, perca energia e informação e degenere

■ **ÉPOCA VITORIANA** – Período que compreende a segunda metade do século XIX e primeira década do século XX, em que os movimentos sociais à estabilidade do Império Britânico, governado pela rainha Vitória (1819-1901).

■ **FLUXOGRAMA** - Diagrama que descreve a seqüência de passos de um processo.

■ **FATORES DA COMPETITIVIDADE** – Uma empresa é competitiva quando tem alguma vantagem sobre seus concorrentes.).

■ **FIRST CLASS MAN** - A seleção de pessoal adequado para cada tarefa

■ **GLOBALIZAÇÃO** – Esse conceito surgiu em meados da década de 80, representando a interdependência de todos os povos e países do nosso planeta (aldeia global).

■ **HOLISMO** - Doutrina segundo a qual as coisas precisam ser entendidas em sua totalidade, rejeitando portanto os métodos analíticos.

■ **HARDWARE** - Sistemas físicos ou concretos: quando são compostos de equipamentos, de maquinaria e de objetos ou coisas reais.

## Inputs ou insumos para poder operar, processando

ISO 9000 - Família de normas que estabelecem modelos para a gestão da qualidade. A ISO (“International Organization for Standardization”) é uma organização internacional de normalização, que congrega órgãos normativos nacionais (membros da ISO). O Brasil é representado na ISO pela ABNT.

JUST-IN-TIME - Sistema de gerenciamento de suprimentos que evita a formação de estoques, demandando os insumos à medida que são necessários. Para isso é necessário que a cadeia de suprimentos seja coordenada com perfeição e que a qualidade seja impecável.

KNOW HOW - Saber próprio. Saber adquirido ao longo de sua vida. Experiência técnica em uma determinada área.

MECANICISMO - Crença segundo a qual toda a realidade reduz-se a partículas em movimento.

MORFOGÊNESE: A organização pode modificar sua constituição e estrutura por um processo cibernético, através do qual seus membros comparam os resultados desejados com os resultados obtidos e passam a detectar os erros que devem ser corrigidos, para modificar a situação

OUTPUTS - Ou transformando essas entradas em saídas

PARADIGMA - Modelo, padrão. O filósofo Thomas Kuhn concluiu que a ciência não se desenvolve de forma contínua e sim por etapas. Cada etapa é caracterizada por um paradigma, isto é, por um modelo de sucesso. Dentro de cada etapa, isto é, na vigência de um paradigma, o conhecimento se desenvolve por acumulação, isto é, de forma contínua. As mudanças de paradigma constituem as revoluções científicas.

PARETO - Vilfredo Pareto (1848-1923), economista e sociólogo italiano, aplicou a matemática à ciência econômica e descobriu que em certas economias a maioria das riquezas pertencem a um segmento muito pequeno da população. Na administração, a chamada análise de Pareto consiste em classificar custos por categorias e identificar as mais importantes, cuja redução proporciona ganhos significativos.

PARTES INTERESSADAS (“STAKEHOLDERS”) - As partes interessadas de uma organização são grupos que contribuem para seu funcionamento e são afetados pelos resultados das atividades da organização. As principais partes interessadas de uma empresa em geral são clientes, empregados, investidores, fornecedores e comunidade.

RACIONALISMO - Doutrina filosófica segundo a qual a totalidade do conhecimento pode ser obtida através do raciocínio.

REALIMENTAÇÃO - Princípio segundo o qual uma ação é controlada por seus próprios resultados. Processo de avaliar as saídas de um sistema, determinar as diferenças em relação às respectivas metas e tomá-las como referências para atuar sobre o próprio sistema, de modo a obter os resultados desejados.

REENGENHARIA - Reengenharia é a reformulação fundamental e a reestruturação

radical de processos de negócios, para conseguir melhorias dramáticas nos indicadores atuais de desempenho, tais como custo, qualidade, serviço e rapidez.

■ RESULTADOS DERIVADOS – Grupos que trabalham orientados por objetivos pré-estabelecidos e devidamente mensuráveis, como equipes de vendas, ou mesmo times que atuam na concepção de novos produtos e processos produtivos.

■ RETROAÇÃO, RETROALIMENTAÇÃO OU RETROINFORMAÇÃO: (feedback) é a função de sistema que visa comparar a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido.

■ SINERGIA - capaz de gerar resultados maiores do que a soma das partes

■ SOFTWARE SISTEMAS ABSTRATOS: quando compostos de conceitos, planos, hipóteses e idéias.

■ STAFF - Termo da língua inglesa que significa, literalmente, “quadro de pessoal” e designa equipe de técnicos, especialistas em determinado assunto de conhecimento e experiências, atuantes em empresas, entidades e instituições. Estruturalmente, permite a uma empresa transferir a outra suas atividades meio, o que lhe possibilita maior disponibilidade de recursos para aplicar em sua atividade fim. Resultante da dinâmica dos mercados, essa transferência de atividades promove a criação de nichos de negócios e, nas empresas que a adotam, reduz estruturas operacionais e diminui custos. Hoje, esse modelo se dá como uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão que tem critério de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazo) e uma ótica estratégica, dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização. É justamente aí que proposta da STAFF.TI se enquadra: Assumir de forma experiente e especializada, atividades pertinentes à área de Tecnologia da Informação - TI das empresas

■ SISTEMA – Sistemas são totalidades integradas visando o desempenho de funções globais, cujas propriedades não podem ser reduzidas às de suas unidades menores.

■ SISTEMA ABERTO - Sistema que interage com elementos que não estão contidos nele. Sistemas abertos possuem entradas e saídas.

■ THE BEST WAY - Ênfase em fazer corretamente o trabalho

■ Throughput é o fenômeno que produz mudanças; é o mecanismo de conversão das entradas em saídas.

■ TQM - do Inglês Total Quality Management significa Qualidade Total

■ TERCEIRIZAÇÃO: Processo de contratar junto a terceiros (terceirizar) atividades que não constituem vantagens competitivas nem fazem parte das competências essenciais de uma organização. Com a terceirização, as atividades de um negócio passam a ser executadas por organizações que visam a excelência, contribuindo para o desempenho do negócio como um todo. A terceirização radical, combinada ao uso da telemática para integração dos sistemas de produção leva às empresas virtuais.

■ VARIABILIDADE: Todas as quantidades medidas são sujeitas a variações. O valor real de um parâmetro existe apenas na teoria e não no mundo real.



## Referências Bibliográficas



AMARU, Maximiliano A. César. Introdução à Administração. 6. ed. SP: Atlas, 2004.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. História e perspectiva dos cursos de Administração do Brasil. ANAIS do II Seminário Nacional sobre qualidade e avaliação dos cursos de Administração. Vitória. 27 a 29 de agosto de 1997.

AURELIO, Buarque de Holanda (Autor). Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 3. ed. rev. atual. Curitiba: Positivo, 2004, 2120

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

COSTAS, Ruth; OROSCO, Selma. Procura-se mão-de-obra qualificada. Exame. n. 836. 15 fev. 2005.

DEFFUNE, Deise; DESPRESBITERIS, Lea. Competências, habilidades e currículos de educação profissional: crônicas e reflexões. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2002.

DEPRESBITERES, Lea. Formação de Formadores. São Paulo: Senac, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e Espírito Empreendedor (intrepreneurship): prática e princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. A profissão do administrador. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUBRIN, Andrew J. Princípios de administração. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

HOUAISS, A. I. Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa, Editora Objetiva, Rio de Janeiro:2006.

LACOMBE, Francisco J.M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2000.

LUFT, C. P. Grande Manual de Ortografia Globo. Edição: 5 Assunto: Obras de Referência - Dicionários/Enciclopédias. São Paulo:2004.

MICHAELLIS. Moderno dicionário da língua portuguesa. Brasil. Disponível em : <<http://www.uol.com.br/michaellis>>. Acesso em: 28 dez 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)>. Acessado em: 20 nov. 2003.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. Administração. São Paulo: Saraiva, 1998.

PORTER, Michael E. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

WICK, Calhoun W.; LEÓN, Lu Staton. O desafio do Aprendizado. Como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado. São Paulo: Nobel, 1997.

DRUCKER, Peter. Hsm Management. São Paulo, n. 54, ano 10, v.1, Jan-Fev. 2006.

FARIA, José Carlos. Administração: teorias & aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FARIA, Antônio Nogueira de. Chefia e Liderança. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

FOLHA DE SÃO PAULO. Folha Management. São Paulo, n. 6, 18. set. 1995.

KENNEDY, Carol. O Guia dos gurus do gerenciamento. Rio de Janeiro: Record, 2000.

KWASNICKA, Eunice L.. Introdução à Administração. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o Controle do seu setor e criar os mercados do amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, David R.. Administração: processos administrativos. São Paulo: Mac Graw-Hill, 1990.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz J.. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Introdução à Administração. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MOYSÉS Filho, Jamil. Estratégia de Empresa. (Jamil Moysés Filho, Maria Cândida Sotelino Torres, Murilo Ramos Alambert Rodrigues;) (Orgs.) David Menezes Lobato (Coord). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PRAHALAD, C. K. Organização do Futuro. São Paulo: Futura, 1995.

RBA – REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO. Brasília, n.26. Out. 1999. p. 37

REVISTA EXAME, Minha Regra de Ouro. São Paulo, edição 861, n.3. pp. 18-25. Fev. 2006.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Teoria Geral da  
**Administração**

SCHWARTZ, Peter. Cenários. As surpresas inevitáveis. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SUN TZU, século VI a.C. A arte da guerra, 500 a.C. 26. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, Frederick W. Princípios de Administração Científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

## SITES

<http://www.virtnet.com.br/administracao/historia.html>  
<http://www.comciencia.br/reportagens/aguas/aguas09.htm>  
[http://www.consciencia.org/racionalidade\\_origem\\_civilizacao\\_ocidental-michel.shtml](http://www.consciencia.org/racionalidade_origem_civilizacao_ocidental-michel.shtml)  
[http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php?codigo=TL0002&area=d8](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0002&area=d8)  
<http://www.aditepp.org.br/gtindicadores/pdf/gt3.pdf>  
[www.luventicus.org/articulos/03U011/durkheim.html](http://www.luventicus.org/articulos/03U011/durkheim.html)  
[http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin/PRG\\_0599.EXE/6393\\_3.PDF?NrOcoSis=17730&CdLinPrg=pt](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin/PRG_0599.EXE/6393_3.PDF?NrOcoSis=17730&CdLinPrg=pt)  
<http://www.carlosmota.info/docs/Karl%20Marx.pdf>  
[http://www.economista.hpg.ig.com.br/Geral/4/interna\\_hpg3.html](http://www.economista.hpg.ig.com.br/Geral/4/interna_hpg3.html) [http://www.economiabr.net/economia/1\\_hpe5.html](http://www.economiabr.net/economia/1_hpe5.html)  
<http://www.mundode.com/Economia/hpe6.html>  
<http://www.geocities.com/sjuvella/Maquiavel.html> [http://www.ufrgs.br/proin/versao\\_1/](http://www.ufrgs.br/proin/versao_1/autores2/index09.html)  
<http://www.logoshp.hpg.ig.com.br/filobac.htm>  
<http://www.brasil.terravista.pt/magoito/1866/Historia/descartes.html>  
<http://www.ime.unicamp.br/~calculo/modulos/history/descartes/descartes.html>  
<http://www.terra.com.br/voltaire/cultura/descartes5.htm#13> <http://www.hystoria.hpg.ig.com.br/hoblock.html>  
<http://nossocurso.hypermart.net/evol/hobb.htm>  
[http://www.economiabr.net/economia/1\\_hpe6.html](http://www.economiabr.net/economia/1_hpe6.html)  
<http://www.hystoria.hpg.ig.com.br/marx2.html>  
<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>  
<http://www.utp.br/lead/download/Capitulo%201%20ap%20ADMinfo.dc>  
<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>  
[http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed\\_dez/ed62man-bi.html](http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed_dez/ed62man-bi.html)  
<http://www.tede.ufsc.br/teses>  
<http://www.professorcezar.adm.br/>  
[www.venturecapital.gov.br](http://www.venturecapital.gov.br)  
<http://www.spiner.com.br/modules.php?name=Forums&file=viewtopic&t=415>  
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria>

[http://www.sebraepb.com.br:8080/bte/download/Inicia%C3%A7%C3%A3o%20Empresarial/260\\_1\\_Arquivos\\_adm.pdf](http://www.sebraepb.com.br:8080/bte/download/Inicia%C3%A7%C3%A3o%20Empresarial/260_1_Arquivos_adm.pdf)  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o\\_cient%C3%ADfica](http://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o_cient%C3%ADfica)  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_cl%C3%A1ssica\\_da\\_administra%C3%A7%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_cl%C3%A1ssica_da_administra%C3%A7%C3%A3o)  
<http://pucrs.campus2.br/~annes/TeoriaClassica.doc>  
<http://pucrs.campus2.br/~annes/abhuman.doc>  
<http://pucrs.campus2.br/~annes/Abordestrut.doc>  
<http://pucrs.campus2.br/~annes/caracbuoc.ppt>  
<http://pucrs.campus2.br/~annes/tiposocweber.doc>  
<http://pucrs.campus2.br/~annes/estruturalismo.ppt>  
[http://pucrs.campus2.br/~annes/estru\\_buro.doc](http://pucrs.campus2.br/~annes/estru_buro.doc)  
<http://pucrs.campus2.br/~annes/comport1.doc>  
[http://gurusonline.tv/pt/momt\\_hist.asp](http://gurusonline.tv/pt/momt_hist.asp)  
<http://gurusonline.tv/pt/conteudos/drucker5.asp>  
<http://pucrs.campus2.br/~annes/Transparencias-TAYLOR.doc>  
<http://www.geocities.com/Athens/4539/adamsmith.html>  
<http://www.geocities.com/CollegePark/Grounds/3375/Economistas/smith.htm>  
<http://www.logoshp.hpg.ig.com.br/filobac.htm>  
<http://www.ime.unicamp.br/~calculo/modulos/history/descartes/descartes.html>  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_das\\_rela%C3%A7%C3%B5es\\_humanas](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_das_rela%C3%A7%C3%B5es_humanas)  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_estruturalista](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_estruturalista)  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_comportamental\\_da\\_administra%C3%A7%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_comportamental_da_administra%C3%A7%C3%A3o)  
<http://pucrs.campus2.br/~annes/NOTASSOBREATADM.doc>  
<http://pucrs.campus2.br/~annes/TeoriaClassica.doc>  
[http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0256\\_Artigo%20Existem%20Paradigmas%20na%20Administracao.pdf#search=%22administra%C3%A7%C3%A3o%20ciencia%22](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0256_Artigo%20Existem%20Paradigmas%20na%20Administracao.pdf#search=%22administra%C3%A7%C3%A3o%20ciencia%22)  
[http://www.suigeneris.pro.br/edvariedade\\_burocracia.htm](http://www.suigeneris.pro.br/edvariedade_burocracia.htm)  
<http://paginas.terra.com.br/arte/yuka/burocracia.htm>  
<http://pesquisasonline.tripod.com/elton.htm>  
<http://www.gestaoesuccesso.com.br/artigos.htm>  
<http://www.fundasul.br/docentes/inez/tga1/M12-TEOESTR.pdf>



