

Ministério da Educação – MEC  
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES  
Diretoria de Educação a Distância – DED  
Universidade Aberta do Brasil – UAB  
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP  
Bacharelado em Administração Pública

## TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO II

Alessandra de Linhares Jacobsen  
Luís Moretto Neto



© 2009. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Todos os direitos reservados.

A responsabilidade pelo conteúdo e imagens desta obra é do(s) respectivos autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, através da UFSC. O leitor se compromete a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal, sendo que a reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. A citação desta obra em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais poderá ser feita com indicação da fonte. A cópia desta obra sem autorização expressa ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cíveis cabíveis à espécie.

J17t      Jacobsen, Alessandra de Linhares  
Teoria da administração II / Alessandra de Linhares Jacobsen, Luís Moretto Neto. –  
Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES :  
UAB, 2009.  
170p. : il.  
  
Inclui bibliografia  
Bacharelado em Administração Pública  
ISBN: 978-85-7988-006-3  
  
1. Teoria da Administração. 2. Administração – História. 3. Mudança organizacional.  
4. Sistemas sociais. 5. Educação a distância. I. Moretto Neto, Luís. II. Coordenação de  
Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). III. Universidade Aberta do Brasil.  
IV. Título.  
  
CDU: 65.01

*Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

**PRESIDENTE DA REPÚBLICA**

Luiz Inácio Lula da Silva

**MINISTRO DA EDUCAÇÃO**

Fernando Haddad

**PRESIDENTE DA CAPES**

Jorge Almeida Guimarães

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

REITOR

*Álvaro Toubes Prata*

VICE-REITOR

*Carlos Alberto Justo da Silva*

**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**

DIRETOR

*Ricardo José de Araújo Oliveira*

VICE-DIRETOR

*Alexandre Marino Costa*

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CHEFE DO DEPARTAMENTO

*João Nilo Linhares*

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO

*Gilberto de Oliveira Moritz*

**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

*Carlos Eduardo Bielschowsky*

**DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

*Celso José da Costa*

COORDENAÇÃO GERAL DE ARTICULAÇÃO ACADÊMICA

*Nara Maria Pimentel*

COORDENAÇÃO GERAL DE SUPERVISÃO E FOMENTO

*Grace Tavares Vieira*

COORDENAÇÃO GERAL DE INFRAESTRUTURA DE POLOS

*Francisco das Chagas Miranda Silva*

COORDENAÇÃO GERAL DE POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

*Adi Balbinot Junior*

## **COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO – PNAP**

Alexandre Marino Costa  
Claudinê Jordão de Carvalho  
Eliane Moreira Sá de Souza  
Marcos Tanure Sanabio  
Maria Aparecida da Silva  
Marina Isabel de Almeida  
Oreste Preti  
Teresa Cristina Janes Carneiro

## **METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Universidade Federal de Mato Grosso

## **COORDENAÇÃO TÉCNICA – DED**

Tatiane Michelin  
Tatiane Pacanaro Trinca  
Soraya Matos Vasconcelos

## **AUTORES DO CONTEÚDO**

Alessandra de Linhares Jacobsen  
Luís Moretto Neto

## **EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS CAD/UFSC**

Coordenador do Projeto  
*Alexandre Marino Costa*

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos  
*Denise Aparecida Bunn*

Supervisão de Produção de Recursos Didáticos  
*Flavia Maria de Oliveira*

Designer Instrucional  
*Denise Aparecida Bunn*  
*Andreza Regina Lopes da Silva*

Supervisora Administrativa  
*Érika Alessandra Salmeron Silva*

Capa  
*Alexandre Noronha*

Ilustração  
*Igor Baranenko*  
*Adriano S. Reibnitz*  
*Livia Remor Pereira*

Projeto Gráfico e Finalização  
*Annye Cristiny Tessaro*

Editoração  
*Rita Castelan*

Revisão Textual  
*Sergio Meira*

Créditos da imagem da capa: extraída do banco de imagens Stock.xchng sob direitos livres para uso de imagem.

## PREFÁCIO

Os dois principais desafios da atualidade na área educacional do País são a qualificação dos professores que atuam nas escolas de educação básica e a qualificação do quadro funcional atuante na gestão do Estado Brasileiro, nas várias instâncias administrativas. O Ministério da Educação está enfrentando o primeiro desafio através do Plano Nacional de Formação de Professores, que tem como objetivo qualificar mais de 300.000 professores em exercício nas escolas de ensino fundamental e médio, sendo metade desse esforço realizado pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Em relação ao segundo desafio, o MEC, por meio da UAB/CAPES, lança o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse Programa engloba um curso de bacharelado e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde) e visa colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros, com especial atenção no atendimento ao interior do País, através dos Polos da UAB.

O PNAP é um Programa com características especiais. Em primeiro lugar, tal Programa surgiu do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), do Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 instituições públicas de ensino superior, vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político Pedagógico dos cursos. Em segundo lugar, esse Projeto será aplicado por todas as instituições e pretende manter um padrão de qualidade em todo o País, mas abrindo margem para que cada Instituição, que ofertará os cursos, possa

incluir assuntos em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região.

Outro elemento importante é a construção coletiva do material didático. A UAB colocará à disposição das instituições um material didático mínimo de referência para todas as disciplinas obrigatórias e para algumas optativas. Esse material está sendo elaborado por profissionais experientes da área da Administração Pública de mais de 30 diferentes instituições, com apoio de equipe multidisciplinar. Por último, a produção coletiva antecipada dos materiais didáticos libera o corpo docente das instituições para uma dedicação maior ao processo de gestão acadêmica dos cursos; uniformiza um elevado patamar de qualidade para o material didático e garante o desenvolvimento ininterrupto dos cursos, sem paralisações que sempre comprometem o entusiasmo dos alunos.

Por tudo isso, estamos seguros de que mais um importante passo em direção à democratização do ensino superior público e de qualidade está sendo dado, desta vez contribuindo também para a melhoria da gestão pública brasileira, compromisso deste governo.

*Celso José da Costa*  
*Diretor de Educação a Distância*  
*Coordenador Nacional da UAB*  
*CAPES-MEC*

# SUMÁRIO

Apresentação.....	9
<b>Unidade 1 – Conhecimento, Ciência e Administração</b>	
Conhecimento, ciência e administração – notas para reflexão.....	13
Senso Comum e Ciência.....	15
<b>Unidade 2 – Primórdios da Administração</b>	
Primórdios da Administração.....	27
<b>Unidade 3 – A Revolução Industrial e o pensamento da Administração: 1900 – 1950</b>	
Transformação do pensamento administrativo.....	37
Os primeiros 50 anos.....	43
Administração Sistemática.....	44
Administração Científica.....	46
Gestão Administrativa.....	54
Escola de Relações Humanas.....	58
Burocracia.....	65

## **Unidade 4 – Escolas e abordagens do pensamento administrativo do período contemporâneo**

Teorias contemporâneas.....	83
Administração Quantitativa.....	84
Comportamento Organizacional.....	88
Escola Sistêmica.....	94
Teoria Contingencial.....	99
Outras concepções teóricas.....	104
Gestão da Qualidade Total.....	107
Organizações Inteligentes.....	111
Reengenharia.....	115
Visão global das escolas contemporâneas.....	118

## **Unidade 5 – Gestão por função e gestão por processo**

Gestão por função.....	129
Gestão por processo.....	133
Análise das relações interorganizacionais e processo de convergência teórica.....	136
Guerreiro Ramos e os estudos organizacionais.....	138
Alberto Guerreiro Ramos: Cientista Social Brasileiro à frente de seu tempo...	138

## **Unidade 6 – Sistema administrativo e mudança na organização**

Sistema Administrativo e mudança na organização.....	147
Mudança organizacional.....	155
Inspiração para mudar.....	155

<b>Considerações finais</b> .....	163
-----------------------------------	-----

<b>Referências</b> .....	164
--------------------------	-----

<b>Minicurrículo</b> .....	170
----------------------------	-----



# APRESENTAÇÃO

Caro estudante!

Seja bem-vindo à disciplina *Teorias da Administração II*. Para acompanhá-la, você conta com este livro-texto que representa, sobretudo, uma alternativa para ampliar as possibilidades de comunicação e de aprendizado com você, aluno do Curso de Bacharelado em Administração Pública a distância, eliminando definitivamente os limites de tempo e de espaço impostos pela rigidez estrutural típica da escola tradicional.

Com este material, procuramos demonstrar o efeito cumulativo e gradativamente abrangente das diversas teorias da Administração com suas diferentes contribuições e seus diferentes enfoques. As contribuições que serviram de base para a formação da Ciência da Administração vieram das mais variadas fontes. Inicialmente, temos as experiências vividas por povos das civilizações antigas, passando pelos princípios praticados por instituições como a Igreja Católica e a organização militar e chegando a figuras de destaque como Charles Babbage, Adam Smith, Frederick Taylor, Henry Ford, Henri Fayol, Abraham Maslow, Elton Mayo, Mary Parker Follet, Douglas McGregor, Max Weber, Michael Hammer e William Deming, entre tantos outros.

No processo de transformação, observamos, assim, uma sequência de teorias que na maioria das vezes se complementam e em outras se confrontam. Notamos, também, que cada teoria administrativa procurou enfatizar uma dimensão da organização – tarefas, pessoas, estrutura, ambiente e tecnologia – omitindo ou relegando a um plano secundário todas as demais. Todas,

porém, buscam enriquecer o conhecimento do administrador, instrumentalizando-o para a sua prática administrativa.

Diante deste cenário, hoje percebemos na Ciência da Administração certa complexidade, já que encerra em si conhecimentos de várias outras áreas, seja da Matemática e da Estatística, da Sociologia, da Psicologia, da Antropologia, do Direito e, até mesmo, da Biologia.

E, desde que foi formalmente reconhecida, em decorrência dos efeitos causados pela Revolução Industrial, essa ciência tem se mostrado cada vez mais essencial no dia a dia das organizações, possibilitando a melhora dos seus processos e a geração de produtos e serviços de qualidade.

Esse é o nosso desafio, oferecer uma visão das Teorias da Administração para que você possa desenvolver uma base sólida para a continuação dos estudos e a aplicação do conhecimento obtido nessa área.

Desejamos a você muito sucesso nessa caminhada!

*Professora Alessandra de Linhares Jacobsen*  
*Professor Luís Moretto Neto*

# UNIDADE 1

## CONHECIMENTO, CIÊNCIA E ADMINISTRAÇÃO

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Analisar a relação entre conhecimento, ciência e administração;
- ▶ Estabelecer relações e correlações entre as concepções de senso comum e ciência, técnica e ciência, teoria e paradigma e paradigma e escola do pensamento; e
- ▶ Situar a administração no contexto das Ciências Sociais Aplicadas.



# CONHECIMENTO, CIÊNCIA E ADMINISTRAÇÃO — NOTAS PARA REFLEXÃO

Caro estudante,

Na disciplina de *Administração I*, você estudou o conceito de Administração, bem como o papel do administrador no mercado de trabalho e as funções essenciais ao exercício da atividade profissional. Estudou, ainda, a natureza e a complexidade das organizações do primeiro, segundo e terceiro setor, respectivamente, as públicas, privadas e as não governamentais.

No primeiro módulo, você estudou também os pressupostos, os métodos e as técnicas de pesquisa na disciplina de *Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração*.

Para avançar, iremos resgatar alguns elementos relacionados ao conhecimento, à ciência e à Administração.

E lembre que estamos juntos nesta caminhada de descobertas e crescimento através do conhecimento.

Bons estudos!

Como já vimos no módulo anterior, a Administração é um campo do conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas que possibilita entender, interpretar, avaliar e julgar o funcionamento das organizações sociais de produção.

Não raro, quando lemos textos de Administração ou, mesmo, quando assistimos a palestras e conferências de estudiosos e pesquisadores da área, nos deparamos com o estabelecimento de analogias entre:

- ▶ senso comum e ciência;
- ▶ técnica e ciência;
- ▶ teoria e paradigma; e
- ▶ paradigma e escola do pensamento.

*Este emaranhado de analogias e correlações precisa ser esclarecido, afinal vamos iniciar os estudos das escolas do pensamento da Administração como campo científico. Mas, como entender? Vamos ver juntos?*

**\*Sistema** – Conjunto integrado de elementos dinamicamente inter-relacionados, desenvolvendo uma atividade ou função, para atingir um ou mais objetivos comuns ao conjunto.  
Fonte: Lacombe (2004).

No âmbito da análise e estudo organizacional, encontraremos os **sistemas\*** fundamentados no interesse geral e comum e os assentados num interesse particular e comum. No primeiro grupo, encontram-se aquelas unidades sem organização definida – vila, povoado –, as semiorganizadas – cidade, região – e as organizadas – a igreja, o Estado.

Ao concluir este curso de graduação, você estará habilitado ao processo de gerenciamento de sistemas organizados, particularmente, através da condução dos entes que integram as diversas estâncias de governança.

Vamos resgatar, ainda, os sistemas baseados no interesse particular e comum, os quais podem adquirir configurações distintas através de entes sem organização definida, como os grupos raciais ou mesmo as classes sociais, os semiorganizados – família, turma de amigos – e os organizados – escolas, associações, sindicatos, empresas.

É para atuar na condução dos interesses dos sistemas organizados que estudamos Administração e é para poder interpretá-los, modificá-los que iremos estudar as teorias da Administração.

Para entendermos os sistemas organizados de produção com base em suas particularidades, no estudo das teorias da Administração faremos uso de algumas categorias de análise, tais como:

- ▶ abordagem da organização;
- ▶ conceito básico de organização;
- ▶ características básicas da administração;
- ▶ conceito de homem;
- ▶ comportamento organizacional do indivíduo;
- ▶ sistema de incentivos;
- ▶ relação entre os objetivos organizacionais e os individuais; e
- ▶ resultados almejados.

Vamos retomar as analogias apontadas, passo a passo, com o apoio de cientistas e pesquisadores que trabalham a filosofia da ciência, tais como: Thomas S. Kuhn, Mario Bunge, Rubem Alves e Carlos Osmar Bertero.

## SENSO COMUM E CIÊNCIA

Certamente você já ouviu ou proferiu esta expressão: [...] é do senso comum [...]; fulano sempre procedeu desta forma, com base no senso comum [...].

*Mas o que significa a expressão “senso comum”?*

Exatamente, é a maneira de o homem interpretar o universo, o mundo, as organizações e a si mesmo. É fruto da busca empírica do homem para solução de seus problemas cotidianos.

Para Alves (1996), o senso comum “é tudo o que não é ciência”.

### *E, ciência? O que você entende por ciência?*

Temos estudado e aprofundado nossos estudos, neste curso, orientados por aspectos da ciência. A ciência é fruto do estudo, da meditação articulada e coordenada com relação a determinado objeto ou campo da ação humana.

Portanto, podemos afirmar que a **Administração** é um campo determinado de estudo cujo objeto central da análise é a organização de produção e a aplicação dos seus recursos para alcance de objetivos específicos.


Cabe destacar, portanto, que existem diferenças fundamentais entre ciência básica e aplicada, de acordo com a interpretação de Bunge (1980). A ciência básica se propõe unicamente a enriquecer o conhecimento humano sobre as interações, as premissas estabelecidas e os resultados obtidos seja nas dimensões teóricas ou nas experimentais (BUNGE, 1980).

Ciência básica é diferente de ciência aplicada.

Já a ciência aplicada faz uso dos conhecimentos derivados da ciência básica na busca de novos conhecimentos e de aplicativos para estes (BUNGE, 1980).

*É possível, então, afirmar que a técnica, enquanto materialidade do conhecimento científico, é a pura aplicação para solução de problemas da sociedade, representando o mesmo significado de ciência básica e ciência aplicada?*

Não, a técnica é diferente da ciência básica e da ciência aplicada. A técnica é fruto da ciência. É a ciência aplicada! Utilizando exemplos de Bunge (1980), podemos considerar que



No escopo da ciência, a Administração é classificada na categoria de ciência social aplicada.



a física nuclear é ciência básica, ao passo que a radioquímica de combustíveis é ciência aplicada e os métodos de eliminação de detritos radioativos são técnicas derivadas da ciência em análise. No sentido inverso de raciocínio, o planejamento cultural ou político de um povo é uma técnica da Sociologia do Desenvolvimento – ciência aplicada – que é fruto da Sociologia – ciência básica.

Afinal, a ciência básica tem seu enfoque na descoberta de leis que permitam explicar a realidade dos fenômenos estudados em sua totalidade. A ciência aplicada, por sua vez, tem seu enfoque voltado ao controle de determinados setores da realidade com a ajuda do conhecimento científico (BUNGE, 1980).

Para que você possa melhor compreender as diferenças existentes em cada uma das categorias nominadas e facilitar sua compreensão acerca das escolas do pensamento da Administração, observe o Quadro 1, comparativo, desenvolvido por BUNGE (1980).

CIÊNCIA BÁSICA	CIÊNCIAS APLICADAS	TÉCNICAS	PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO OU SERVIÇOS
Matemática	Todas	Todas	Consultorias
Astronomia	Óptica de telescópios, ...	Projeto de processos para fabricar telescópios e bolômetros, arquiteturas de observatórios	Indústria óptica, indústria fotográfica, ...
Física nuclear	Estudos de Fissão e fusão, radioquímica de combustíveis e produtos nucleares	Projetos de reatores nucleares, metalurgia de reatores nucleares	Indústria nuclear; fabricação de reatores e armas nucleares, engenharia de usinas nucleares
Biologia	Botânica e Zootecnia	Fototecnia e Zootecnia	Indústrias agropecuárias, serviços de saúde
Sociologia	Sociologia do desenvolvimento	Planejamento do desenvolvimento econômico, ...	Implementação de planos de desenvolvimento

Quadro 1: Comparativo: Ciência, básica, aplicada, técnica e produtos derivados  
Fonte: Bunge (1980)

*Você se lembra das analogias estabelecidas no início desta Unidade, onde conversamos sobre senso comum, ciência e técnica? Então vamos dar um passo adiante e desvendar a relação entre teoria e paradigma.*

A ciência é a transformação do senso comum através da articulação, da coordenação e da sistematização do conhecimento.

Neste universo de estudo, não raro surgem algumas dúvidas, tais como:

- ▶ Qual o significado da palavra “teoria”?
- ▶ Como se dá a sua construção?
- ▶ E quem a empreende?



#### Saiba mais

#### Cientista ou Teórico

Fruto do trabalho do teórico surge a *Theoria*, uma palavra de origem grega, cujo significado está relacionado à dimensão de uma visão especulativa global, na qual diversos fenômenos coerentemente estruturados recebem uma explicação cabal. Fonte: MEC (1976, p. 647).

A ciência experimenta seu desenvolvimento, seus avanços, retrocessos e sua estagnação através de processos que ocorrem à base de ritos e procedimentos validados por membros da comunidade.

O agente de sua condução é o cientista ou teórico, assim designado por conhecer cientificamente os princípios e fundamentos de uma arte ou de um campo de estudo.

De acordo com Bunge (1980), “sem teoria não há ciência”, pois a teoria cumpre a função de sistematizar o saber a partir de um corpo de enunciados e princípios articulados e autônomos, a partir de linguagem própria. Para Popper (apud BRUYNE, 1977, p. 102), “as teorias são redes estendidas para capturar o que chamamos o mundo para racionalizá-lo, explicá-lo e dominá-lo”.

A teoria é fruto da pesquisa, na confrontação e testagem dos fatos a partir das suas hipóteses estruturantes. Ela, portanto, é derivada de esforço articulado e continuado da pesquisa. É um instrumento da ciência, na medida em que orienta e restringe a

amplitude dos fatos estudados, possibilita esquema conceitual para interpretação e análise dos fenômenos, resume os fatos em generalizações empíricas e em sistemas de generalizações, prevê fatos e aponta lacunas do conhecimento em si (GOODE, 1975). Por outro lado, os fatos são geradores da teoria, seja através da identificação inicial dos seus elementos distintivos e genéricos, seja da consequente rejeição e reformulação das teorias diante dos paradigmas.

*Paradigma? A teoria encontra no paradigma o seu ponto de sustentação, no âmbito da comunidade científica. Então, você já sabe o que significa paradigma?*

De acordo com Kuhn (1990, p. 55), trata-se de “um modelo ou padrão aceitos e cumpre função de gerar harmonização dos fatos com a teoria e de sua articulação com a teoria”.

Para Bertero (2005), a construção do conhecimento científico em Administração, no Brasil, ainda está muito sujeita aos modismos gerenciais oriundos dos Estados Unidos e, não raro, carece de critérios de cientificidade exigidos no rito acadêmico, por parte dos membros da comunidade.

O autor destaca, ainda, que pesquisas e estudos construídos com base nos pressupostos do positivismo apresentam resultados distintos daqueles trabalhados em pressupostos fenomenológicos. Analisando também a construção do conhecimento científico em Administração, no Brasil, Bertero (2005) destaca que existe forte influência da teoria dos sistemas e forte inclinação funcionalista na interpretação dos fenômenos organizacionais.

Segundo Lacombe (2004), o paradigma cumpre função estruturante nos processos de construção, desenho, configuração e difusão do conhecimento científico. Ele é um conjunto de premissas



que estabelecem limites e proporcionam orientação para se tomar decisões e resolver problemas dentro desses limites, bem como para julgar, perceber e interpretar fatos. Pode, logo, ser visto como um conjunto de pressupostos subconscientes e não questionados.

As premissas do paradigma fundamentam o modo de pensar, perceber e compreender a vida segundo realizações reconhecidas durante algum tempo por uma comunidade científica específica (LACOMBE, 2004).

O paradigma estabelece, portanto, os critérios de definição e formulação do problema a ser estudado e analisado cumprindo função de quadro de referência. No campo das ciências, os paradigmas, como instrumentos com função consultiva, podem ser alinhados em quatro grupos de referências:

- ▶ **Positivismo:** foi um pensamento doutrinário sistematizado pelo francês Auguste Comte que diz que o processo social segue três estágios: o teológico-primitivo, o metafísico-intermediário e o positivo-verdade científica. O estágio positivo possibilita a descoberta de conhecimentos confiáveis acerca das ciências e de sua aplicação em melhorias da vida associada (LACOMBE, 2004). A especificidade do quadro positivista, no campo das ciências sociais, é a pesquisa, segundo Bruyne (1977) através da observação de dados da experiência, das leis gerais que regem os fenômenos sociais. O positivismo tem como escopo a dedução de princípios embasados na observação de regularidades.
- ▶ **Compreensão:** tem como foco a demonstração das significações internas dos comportamentos, a partir do estudo de objetos singulares (BRUYNE, 1977).
- ▶ **Funcionalismo:** em contraposição ao enfoque da compreensão, o funcionalismo estuda as formas duráveis da vida social e cultural, produtos de uma

institucionalização: os papéis, as organizações etc. (BRUYNE, 1977). É comum, nos estudos funcionalistas, a aplicação de análises de cunho comparativo na busca da identificação de relações e inter-relações dos sistemas e seus meios. A grande contribuição do funcionalismo, no campo das ciências sociais, reside na exposição das contradições internas que ocorrem nos sistemas sociais.

- ▶ **Estruturalismo:** tem sua essência na busca das propriedades intrínsecas das palavras. Portanto, ao estudarmos as correntes do pensamento da Administração, estaremos estabelecendo relações e contextualizações das abordagens com os paradigmas nominados.

### Complementando.....

A construção do nosso conhecimento é uma busca contínua. Por isso, amplie sua pesquisa fazendo, pelo menos, algumas das leituras sugeridas a seguir:

- 📌 *Introdução à teoria geral da administração* – de Idalberto Chiavenato. Nesta obra você encontrará o estudo das teorias da Administração.
- 📌 *A ciência no cotidiano* – de Fischer Len. Aqui você tem a oportunidade de conhecer a aplicação da ciência no cotidiano da vida.
- 📌 *Ensino e Pesquisa em Administração* – capítulo 1 – de Carlos Osmar Bertero. Essa obra faz um resgate histórico do ensino de Administração, da formação de administradores, da expansão da pós-graduação, da pesquisa em Administração em nosso País.
- 📌 *Administrador* – da Série Profissões – da Publifolha. Aqui podemos aprofundar nossos conhecimentos sobre o que é ser um administrador, sobre as especialidades da profissão, além das áreas mais promissoras de atuação profissional.

# Resumindo



Nesta Unidade, trabalhamos a relação entre conhecimento, ciência e administração com objetivo de remetê-lo ao estudo das escolas do pensamento da Administração.

Trabalhamos, ainda, as relações e correlações entre as concepções de senso comum e ciência, técnica e ciência, teoria e paradigma e paradigma e escola do pensamento. Caracterizamos que o senso comum trata da maneira do homem interpretar o universo, o mundo, as organizações e a si mesmo.

Destacamos, também, que a ciência é fruto do estudo, da meditação articulada e coordenada com relação a determinado objeto ou campo da ação humana, ao passo que a técnica é o conhecimento aplicado para a solução de problemas. Resgatamos o conceito de paradigma como elemento estruturante da ciência e harmonizador dos fatos com a teoria.



## Atividades de aprendizagem

Agora que sabemos o significado e a importância do paradigma para o conhecimento científico, vamos avançar no estudo do pensamento da Administração. Mas, antes de passar à Unidade 2, vamos verificar como foi seu entendimento até aqui? Para isso, procure resolver as atividades propostas a seguir:

1. Com base na leitura da Unidade 1, assinale com V para a(s) afirmativa(s) verdadeira(s) ou F para a(s) falsa(s).
  - ( ) A Administração é um campo do conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas.
  - ( ) O senso comum é fruto do conhecimento científico.
  - ( ) A ciência é fruto do conhecimento empírico do homem para a solução dos seus problemas cotidianos.
  - ( ) A técnica representa o mesmo significado da ciência básica.
  - ( ) A ciência básica tem seu enfoque na descoberta de leis para explicar a realidade dos fenômenos estudados em sua totalidade.

2. Com base na tabela comparativa produzida por Bunge (1980), estabeleça relações entre as colunas:

- A) ciência aplicada
- B) ciência básica
- C) técnicas
- D) produção bens/serviços

( ) Implementação de planos de desenvolvimento;

( ) Indústrias agropecuárias

( ) Matemática

( ) Sociologia do desenvolvimento

( ) Planejamento econômico

3. Escolha a alternativa que represente o significado da assertiva: Modelo, padrão harmonizador dos fatos e de sua articulação com a teoria.

- a) ciência
- b) senso comum
- c) escola ou corrente
- d) paradigma



# UNIDADE 2

## PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Demonstrar conhecimento de aspectos pontuais da história das civilizações ocidental e oriental que retratam práticas gerenciais em sistemas fundamentados no interesse geral e comum e os assentados num interesse particular e comum;
- ▶ Compreender a importância da gestão no processo da vida associada; e
- ▶ Descrever a contribuição de outros campos da ciência à formação do pensamento da Administração.



## PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO

Caro estudante,

Na Unidade anterior, estudamos as relações entre conhecimento, ciência e administração. Entretanto, quando estudamos aspectos da história das sociedades – seja resgatando aspectos organizacionais nas comunidades primitivas ou mesmo nas medievais –, iremos encontrar indicativos e referências relacionadas a práticas de gestão, particularmente, a práticas de gestão pública.

Considerando o objeto central de análise de nosso curso, não podemos ignorar as manifestações gerenciais ocorridas em estágios distantes do denominado conhecimento científico da Administração. Ao contrário, necessitamos conhecer as ocorrências para interpretarmos muitos dos fatos estudados contemporaneamente.

Vamos começar?

É impossível imaginarmos ou mesmo interpretarmos os povos antigos, suas conquistas espaciais e seus avanços coletivos desprovidos de critérios de gestão, particularmente quando o foco da análise é o conhecimento e a interpretação da contribuição da gestão aos feitos ocorridos no tempo e no espaço.

Vamos iniciar nossa viagem no túnel do tempo em épocas pré-históricas, 10.000 – 9.000 a.C., quando aspectos relacionados à gestão da guerra entre povos, por exemplo, demandavam a aplicação de princípios gerenciais – na formação de exércitos, na produção de armamentos, na divisão de tarefas, dentre outras atividades.

Alguns dos feitos da época – instrumentos – ou mesmo referências territoriais nos permitem constatar ações derivadas de sinergias coletivas e pressupor a aplicação de práticas gerenciais.

Avançando no tempo, vamos para a antiguidade e, estudando traços dos povos sumérios, egípcios, babilônicos, hebreus, chineses, gregos, indianos ou romanos, as evidências de articulação, cooperação coletiva e coordenação são bastante acentuadas.

A Suméria, por exemplo, é considerada a civilização mais antiga da humanidade, localizando-se ao sul da Mesopotâmia. A estrutura social dos **sumérios** está organizada em torno das grandes cidades, as quais eram distribuídas arquitetonicamente no entorno das burocracias sacerdotais e dos templos. As terras no entorno das cidades eram tratadas por sistemas de irrigação e funcionavam a partir de rios próximos.

Busque informações adicionais em <<http://www.infoescola.com/historia/sumerios/>>.

*Refleta: como imaginar um empreendimento dessa envergadura sem a aplicação de critérios de gestão?*

Então, voltando aos sumérios, com eles ocorreu o desenvolvimento da escrita para fins litúrgicos. No Egito Antigo – 5.000 a.C. –, a construção da Pirâmide de Quéops, com área de 13 acres (medida inglesa), demandou a alocação de 2.300 blocos, cada qual com duas toneladas, tendo mobilizado o trabalho de mais de cem mil homens num intervalo de 20 anos (GEORGE JR., 2005). Tal obra caracterizou um empreendimento público de complexa concepção e construção, num período em que ocorria a aplicação de tecnologias rudimentares. Contudo, sua viabilidade ocorreu em virtude da aplicação de métodos e critérios de gestão. Isto é gestão, e gestão pública.

Os egípcios contribuíram, ainda, com as escrituras, a estruturação de escolas, na definição de juntas de conselhos, no detalhamento do trabalho e de sua decomposição em tarefas. Mas não perca de vista que estamos tratando de feitos em longo período que antecede a era cristã.

O governo egípcio, durante o Velho Império (4000-2700 a.C.), o Médio Império (2700-1600 a.C.) e o Novo Império, aplicou

princípios de centralização e de descentralização fiscal, bem como critérios de controle comparáveis aos estados feudais da Europa Medieval.

O resgate de alguns tópicos no tempo e no espaço, com relação aos feitos das sociedades, utilizando a lente de interpretação de quem estuda a gestão, nos remete a profundas reflexões a respeito do nosso campo de estudo, que dispõe de inúmeros aspectos de natureza empírica que contribuíram para a análise científica.

O povo egípcio, da Babilônia e os hebreus deixaram legados relevantes para a história das sociedades, muitos dos quais construídos a partir de critérios de gestão.

É impossível desconsiderar o que o Código de Hamurabi estabelece acerca de critérios de ordenamento de salários-mínimos, do controle das riquezas, da responsabilidade civil dos atos em sociedade ou da saúde coletiva, entre outros aspectos (GEORGE JR., 2005). Sem contar o povo hebreu, representado por seu grande líder Moisés, cuja capacidade de liderança, articulação e coordenação garantiu a liberdade coletiva.

Ainda no Oriente, cabe destacarmos aspectos do Império da China, em 500 a.C. Diante da necessidade de ter um sistema organizado de governo, foi elaborada a Constituição de Chow, que apresentava oito regras de administração pública, de Confúncio, que são:

- ▶ o alimento;
- ▶ o mercado;
- ▶ os ritos;
- ▶ o ministério do emprego;
- ▶ o ministério da educação;
- ▶ a administração da justiça;

- ▶ a recepção dos hóspedes; e
- ▶ o exército.

Na disciplina de Teoria da Administração I, você estudou as funções que foram delineadas após a Revolução Industrial.



Note o **período** a que estamos nos reportando. Estamos numa viagem ao túnel do tempo, na qual cabe-nos destacar, ainda, que os exércitos e a Igreja Católica há muito tempo fazem uso de princípios gerenciais, muitos dos quais vigentes até os dias atuais.

Aliás, no mundo empresarial e acadêmico, particularmente no campo da gestão e da pesquisa relacionada à estratégia, ocorre o emprego frequente da guerra como metáfora para analisar as adversidades derivadas de processo competitivo. Nesse contexto, é recorrente o emprego da obra clássica de [Sun Tzu](#) – *A arte da Guerra*.

*Refleta: estamos falando de um pensamento antigo e, ao mesmo tempo, atual na aplicação de princípios de gestão e condução de organizações de produção!*



#### Saiba mais

#### Sun Tzu

General chinês que liderou diversas campanhas militares, no estado de Wu. Escreveu um conjunto de histórias para condução de seu exército, no campo de batalha, particularmente no campo da estratégia. Dentre suas contribuições destacam-se os ensinamentos relacionados à definição de estratégia e à seleção e coleta de fontes. Seus ensinamentos são resgatados no mundo organizacional contemporâneo, de dados à manutenção do foco, dentre outros. Fonte: Goleman (2007).



Ainda na Grécia Antiga, 350 a.C., ocorreu o desenvolvimento e a aplicação do método científico na relação entre trabalho e tempo.

Como comentamos, de fato, a gestão, como campo de estudo e ação, recebeu contribuições de inúmeras sociedades desde a antiguidade. E nossa viagem ao túnel do tempo pode ser estendida a outros povos e épocas distintas nos territórios da Índia, Itália, Inglaterra, Escócia, Estados Unidos e França, dentre outros países, onde se podem identificar contribuições e feitos para a construção da gestão – campo do conhecimento (GEORGE JR., 2005).

Este resgate histórico nos permite compreender que a administração recebeu

expressivas contribuições de diferentes campos do saber, em particular da Matemática, Psicologia, Sociologia, Biologia, Física, Química, Direito e Engenharia(s).

A interpretação das transformações ocorridas no pensamento da Administração, enquanto campo de estudo, passa obrigatoriamente pelo resgate da contribuição dos filósofos, da organização da Igreja Católica, da organização militar e das revoluções industrial e da informação (CHIAVENATTO, 1977).

### Complementando.....

Para ampliar seus conhecimentos sobre o que estudamos nesta Unidade faça a leitura indicada a seguir.

- 📖 *A arte da Guerra* – de Sun Tzu. Nesta obra você encontrará aspectos sobre o Império da China.

# Resumindo



Nesta Unidade, resgatamos aspectos pontuais da história das civilizações ocidental e oriental que retratam práticas gerenciais em sistemas fundamentados no interesse geral e comum e os assentados num interesse particular e comum.

O objetivo foi despertar o seu interesse para alguns fatos da história, pois muitos dos princípios e fundamentos que sustentam a Administração, enquanto ciência, já vêm sendo praticados há muitos e muitos séculos.

Buscamos também mostrar, através da análise de sua estruturação como campo do conhecimento científico, que a *Teoria da Administração II* como tema é interdisciplinar e conectado ao conjunto das disciplinas que integram a grade curricular deste curso.





## Atividades de aprendizagem

Vamos verificar se você está acompanhando tudo até aqui?  
Caso tenha ficado com dúvidas, faça contato com seu tutor.

1. Com base na Unidade trabalhada, marque V para a(s) assertiva(s) verdadeira(s) ou F para a(s) falsa(s).
  - ( ) Ao estudar aspectos da organização social das civilizações antigas, não encontramos sinais de práticas gerenciais.
  - ( ) Ao estudar aspectos da organização social das civilizações antigas, encontramos sinais de práticas gerenciais.
  - ( ) A construção da Pirâmide de Quéops, por exemplo, expressa um empreendimento originado de processo planejado, coordenado e articulado. Portanto, é fruto da gestão.
  - ( ) A construção da Pirâmide de Quéops, por exemplo, não expressa um empreendimento originado de processo planejado, coordenado e articulado. Portanto, é fruto da gestão.
  - ( ) Práticas de centralização e descentralização gerencial empíricas podem ser identificadas no Egito Antigo.
  - ( ) Práticas de centralização e descentralização gerencial científicas podem ser identificadas no Antigo Egito.

- ( ) Liderar é uma função da administração científica e, fundamentado neste pressuposto, é possível afirmar que critérios baseados nos ritos da ciência foram observados por Moisés na condução do povo hebreu.
- ( ) No Império da China, em 500 a.C., foram estabelecidos os condicionantes de sustentação da Administração científica.
- ( ) A *Arte da Guerra* é um conjunto de histórias narradas por Sun Tzu que são empregadas como metáforas no mundo organizacional contemporâneo.
- ( ) A *Arte da Guerra* é uma obra de administração científica aplicada ao campo da estratégia organizacional.
- ( ) A gestão, enquanto campo de estudo e ação, recebeu contribuições de inúmeras sociedades desde a Antiguidade.
- ( ) A Administração recebeu contribuições expressivas de outros campos do saber, particularmente da Matemática, Psicologia, Sociologia, Biologia, Física, Química, Direito e Engenharia(s).
- ( ) A Administração não recebeu contribuições expressivas de outros campos do saber, particularmente da Matemática, Psicologia, Sociologia, Biologia, Física, Química, Direito e Engenharia(s).
- ( ) O resgate da contribuição dos filósofos, da organização da Igreja Católica, da organização militar e das revoluções Industrial e da Informação não é relevante para a compreensão das transformações ocorridas no pensamento da Administração.
- ( ) Para compreensão das transformações ocorridas no pensamento administrativo, o resgate da contribuição dos filósofos, da organização da Igreja Católica, da organização militar e das revoluções Industrial e da Informação é fator relevante.

# UNIDADE 3

## A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E O PENSAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO: 1900 – 1950

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Analisar a transformação do pensamento administrativo a partir do estudo das principais teorias desenvolvidas ao longo dos 50 primeiros anos (Escolas Clássicas) da ciência administrativa;
- ▶ Identificar as contribuições trazidas pelas escolas clássicas para a ciência da Administração; e
- ▶ Compreender a contribuição da gestão para o processo de expansão.



# TRANSFORMAÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

Caro estudante,

Estamos iniciando a Unidade 3. A partir de agora, vamos conversar sobre as principais teorias administrativas desenvolvidas nos primeiros 50 anos de existência da ciência administrativa, buscando sempre estabelecer elos com o contexto da Administração Pública.

Não perca tempo! Inicie a leitura e lembre que você não está sozinho. Em caso de dúvidas e curiosidades, compartilhe-as com seu tutor.

Bons estudos!

Para alcançarmos os objetivos propostos nesta Unidade, devemos partir do pressuposto de que, na sociedade moderna, não há organização, seja do setor público ou privado, que possa sobreviver sem ser administrada.

*Mas afinal, o que é administrar? Para respondermos a essa questão, é preciso mentalizarmos todos os elementos que compõem uma organização. E o que é uma organização?*

Segundo Robbins (2005), uma **organização** consiste num arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham de um objetivo comum.

Uma organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, é formada por pessoas, recursos financeiros e físicos,

tecnologias e o conjunto de conhecimento e de informações circulantes. Por exemplo, a universidade de que você faz parte, o banco onde você é correntista, o hospital de sua cidade, os restaurantes que você conhece, as igrejas, as fundações, as lojas, as fábricas que estão ao seu redor. Todos são exemplos de organizações, algumas das quais cuidam de bens e interesses particulares e outras de coletivos.

*Considerando que as organizações coletivas são formadas pelos órgãos a serviço do Estado, que órgãos constituem este cenário?*

No âmbito desse conceito entram não só os órgãos pertencentes ao Poder Público, mas também as instituições e as empresas particulares que colaboram com o Estado no desempenho de serviços de utilidade pública ou de interesse coletivo, ou seja, da administração direta – entidades estatais classificadas como centralizadas, a exemplo de ministérios, secretarias de governo – e da administração indireta – entidades autárquicas e algumas paraestatais classificadas como descentralizadas, como departamentos ou órgãos que se enquadram como órgãos autônomos, autarquias, empresa pública, sociedade de economia mista e fundação –, além dos entes de cooperação (SALDANHA, 2006).

Podemos afirmar, portanto, que administrar uma organização corresponde ao processo de trabalhar com as pessoas e com os recursos que a integram, tornando possível o alcance dos seus objetivos. No contexto público, a administração faz referência à “gestão dos bens e interesses qualificados da comunidade, nos âmbitos federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum” (AMATO, 1971 *apud* SALDANHA, 2006, p. 12).

Em síntese, administrar implica tomar decisões e realizar ações.

Assim, a forma como é administrada uma organização determina o quanto ela é capaz de utilizar corretamente os recursos para atingir seus objetivos. Ou seja, determina o nível de eficácia e o de eficiência.

*Você conhece a diferença entre esses termos?*

Administrar com eficácia significa atingir os objetivos planejados. Já agir com eficiência implica utilizar corretamente os recursos disponíveis. Chiavenato (1987a, p. 71) completa afirmando que a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos de trabalho), para que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível no desenvolvimento das suas atividades.

*Neste ponto, você deve estar se perguntando: onde entra a transformação do pensamento administrativo?*

Consideramos que inseri-lo nesse estudo a partir de conceitos básicos da Administração, e em especial da Administração Pública, facilitaria a compreensão dos fundamentos da ciência administrativa, pois, na Administração, entendemos ser extremamente pertinente fazer a análise das principais teorias dentro dessa visão.

*Mas daí surge a pergunta: por que exatamente devemos estudar a transformação do pensamento administrativo?*

Na verdade, a perspectiva histórica interessa particularmente aos administradores, já que se configura como uma forma de pensamento baseada na busca de padrões e na determinação de sua repetição através dos tempos. Confirmando, Daft (1999, p. 24), numa perspectiva histórica, proporciona contextos ou cenários para interpretar mais adequadamente os problemas atuais.

Além disso, tal perspectiva pode contribuir para a compreensão do presente e do futuro: trata-se de uma forma de aprendizado, pois buscamos aprender com os erros dos outros tentando não os repetir. Usamos o sucesso dos outros como forma de inspiração e, principalmente, essa perspectiva serve para compreendermos por que determinados eventos desagradáveis acontecem para melhorar condições futuras da organização. Com certeza, isso facilita o desenvolvimento de uma visão mais ampla do ambiente do setor público.

Quanto a esse assunto, Lawrence (apud WREN, 2007, p. 16) destaca a diferença entre pesquisa histórica (investigação sobre pessoas e eventos passados) e perspectiva histórica (uso da história para entender o presente), já que o objetivo da segunda é “aguçar nossa visão do presente e não do passado. [...] Ela promove a reflexão sobre explicações alternativas para os fenômenos, ajuda a identificar conceitos mais ou menos estáveis e expande os horizontes de pesquisa mediante a sugestão de novas maneiras de estudar velhas questões”.

Por isso, prezado aluno, vale a pena observar que o estudo da história do pensamento administrativo não se resume a apenas dispor os fatos em ordem cronológica, mas sim entender o impacto de concepções teóricas e de determinadas forças sobre as organizações, sejam elas políticas, culturais, econômicas ou sociais, o que, certamente, dará apoio ao alcance dos níveis de eficiência e de eficácia desejados pelo administrador.

Não podemos esquecer que os maiores avanços no pensamento administrativo ocorreram a partir da **Revolução Industrial**. Contudo, destacamos que, apesar de ter sido formalmente constituída e estudada há apenas 50 anos, a origem da prática administrativa remonta a 5.000 a.C., nas primeiras organizações governamentais desenvolvidas pelos sumérios e egípcios.

A disciplina *Teoria da Administração I* abordou a Revolução Industrial de forma detalhada. Para recordar este conteúdo, releia a seção *Administração na História da Humanidade*, presente no livro didático da referida disciplina.



Contudo, foi a perspectiva clássica que, de fato, moldou o estudo da Administração da forma como o vemos atualmente. Segundo Montana e Charnov (1998), os primeiros textos sobre Administração ganharam força em decorrência da Revolução Industrial, na Inglaterra, pois foi a partir deste período que se desenvolveu um processo organizado de produção que acabou gerando grandes resultados para a própria Ciência Administrativa. Porém, tal conhecimento estruturado só chega mais tarde à América.

Para termos uma ideia, os primeiros esforços teóricos não tiveram um impacto positivo. Como exemplo dessas tentativas, podemos citar [Charles Babbage](#), que insistia em afirmar que o mundo industrial exigiria um estudo sistemático da administração de tarefas e da padronização do trabalho para poder ajustar as empresas a uma nova e exigente realidade. Justamente, esses seriam os fundamentos básicos para a tecnologia da linha de montagem, mais tarde instituídos.

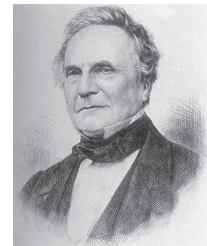
Em sua obra mais famosa, *Sobre a economia do maquinário e das manufaturas* (publicada em 1832), Babbage descreveu detalhadamente as ferramentas e máquinas com base nas visitas que fez a fábricas inglesas e francesas. Discutiu os princípios econômicos da fabricação e analisou operações, os tipos de habilidade requerida e as despesas de cada processo, fornecendo sugestões que visavam à melhora das práticas correntes (WREN, 2007).

Além disso, defendeu a ideia de que o trabalho deveria ser reduzido a tarefas menores e padronizadas. E que o desenvolvimento de uma visão administrativa e o esforço em resolver problemas fabris decorrem, principalmente, dos problemas que ele próprio enfrentou na supervisão da construção de uma máquina que havia criado.



#### Saiba mais Charles Babbage (1792-1871)

Matemático e engenheiro britânico, considerado por muitos o verdadeiro pai do computador atual. Preocupado com os erros das tabelas matemáticas da sua época,



em torno de 1822, Babbage construiu a máquina de diferenças. Mais tarde, depois de enfrentar muitos problemas, o engenheiro projetou a chamada máquina analítica que podia ser programada para calcular várias funções diferentes. Porém, apesar de o projeto ter sido concluído, a máquina nunca foi construída, e somente um século depois é que ideias semelhantes foram postas em prática, inicialmente com a máquina tabuladora de Hollerith. Fonte: Tremblay e Bunt (1993).



**Saiba mais** Frederick Winslow Taylor (1856-1915)



Considerado o Pai da Administração Científica, nasceu em Filadélfia, nos Estados Unidos. Nos seus primeiros estudos, deparou-se com os problemas sociais e empresariais decorrentes da Revolução Industrial. Assim, identificou a oportunidade de eliminar os desperdícios e as perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar os níveis de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial. Fonte: Chiavenato (1987).

Mas como Babbage estava muito à frente de seu tempo, já que propunha, em síntese, a execução de tarefas padronizadas por meio de tal máquina, que se assemelha ao que hoje conhecemos como computador, suas ideias foram superadas até serem redescobertas pelo pai da Administração Científica, [Frederick Taylor](#), 75 anos mais tarde. Finalmente, após a Revolução Industrial, surgem as grandes corporações e a profissionalização da gestão, que moldam decisivamente o

estilo de vida das sociedades industrializadas, criando a sociedade organizacional em que vivemos. Seu advento conduziu ao interesse pelo estudo das organizações e à conseqüente criação de teorias para melhor compreender e atuar sobre essa realidade tão complexa. Contudo, a Teoria Administrativa surgiu como área de estudo somente a partir de 1940, ou seja, 50 anos mais tarde.

Com a expansão da industrialização, surgiu a necessidade de gerentes treinados e, conseqüentemente, de um referencial administrativo sólido.

Na continuidade desse estudo, podemos perceber que a transformação da gestão, de fato, acompanha a dinâmica do próprio conceito de organização, que vai desde uma perspectiva mecanicista, estável, previsível e racional até uma concepção mais organicista, sistêmica e evolutiva. Continue lendo o presente texto e constate esse fato.

## OS PRIMEIROS 50 ANOS

A Teoria Clássica da Administração compreendeu o período entre meados do século XIX e fim da década de 1940, sendo constituído principalmente pelas abordagens que apresentamos na Figura 1:

- ▶ Administração Sistemática;
- ▶ Administração Científica;
- ▶ Gestão Administrativa;
- ▶ Burocracia; e
- ▶ Escola de Relações Humanas.

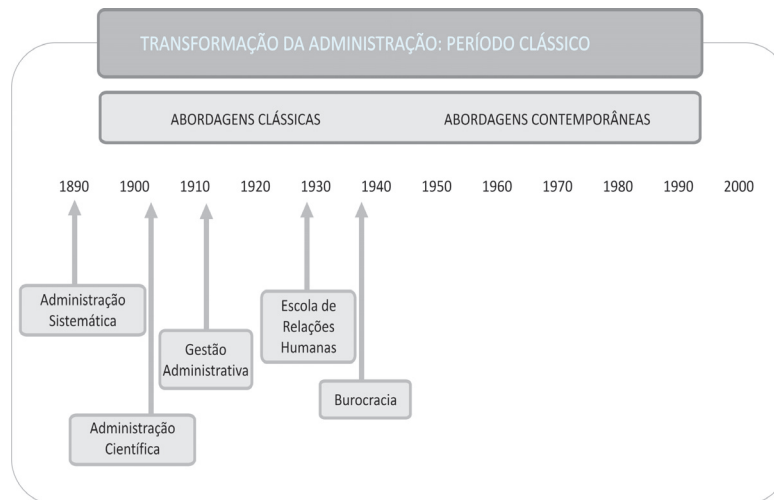


Figura 1: Transformação da Administração: período clássico  
Fonte: Adaptada de Bateman e Snell (1998)

Cada uma dessas abordagens possui características próprias, e, de modo geral, podemos dizer que o surgimento de uma escola ocorre para superar as limitações apresentadas pela anterior.

Na sequência, vamos estudar as contribuições trazidas pelas abordagens clássicas à ciência da Administração.

## ADMINISTRAÇÃO SISTEMÁTICA

Bateman e Snell (1998) relatam que, durante o século XIX, cresciam as fábricas nos Estados Unidos (EUA). Ocorre que, neste período, foram verificados avanços significativos nos transportes, nas tecnologias de comunicação, na fabricação de máquinas e no fornecimento de energia, facilitando o desenvolvimento de novas fábricas e o ressurgimento de antigas.



### Saiba mais Adam Smith (1723 -1790)

Economista e filósofo escocês. É considerado o pai da Economia Moderna e o mais importante teórico do liberalismo econômico. Ele analisou a divisão do trabalho como um fator evolucionário poderoso a propulsionar a economia. Fonte: Chiavenato (1987a).

Diante do crescimento desordenado das indústrias, que criava um ambiente caótico, sem coordenação na produção, na distribuição e na relação entre os níveis funcionais, estudiosos como [Adam Smith](#) buscavam trazer as suas contribuições. Eles perceberam que as empresas possuíam problemas de coordenação entre subordinados e os diferentes níveis hierárquicos, o que causava paradas frequentes na produção.

Era preciso cuidar da produção em larga escala, usando os recursos das empresas de forma mais eficiente. A divisão do trabalho foi, então, vista como solução inicial para tais problemas sendo compreendida como forma de gerar riquezas. Adam Smith defendeu com unhas e dentes tal perspectiva apresentando fortes argumentos sobre as vantagens econômicas que a organização e a sociedade colheriam com a divisão do trabalho (ROBBINS, 2005). Para tanto, Smith cita como exemplo o processo de fabricação de alfinetes, segundo suas observações. De acordo com o economista, se:

Esta defesa foi explícita em sua obra *A Riqueza das Nações*, publicada em 1776.

[...] 10 indivíduos estivessem cada um executando uma tarefa especializada, poderiam produzir em conjunto aproximadamente 48 mil alfinetes por dia. Porém, se cada um estivesse trabalhando separada e independentemente, esses 10 trabalhadores teriam sorte se conseguissem fabricar 200 – ou mesmo 10 – alfinetes em um dia. Se cada trabalhador tivesse de puxar o arame, alinhá-lo, cortá-lo, martelar cabeças para cada um deles, afiar a ponta e soldar a cabeça na haste do alfinete, seria uma verdadeira façanha produzir 10 alfinetes em um dia! (ROBBINS, 2005, p. 488).

Neste contexto, a Administração Sistemática é marcada por dar ênfase ao desenvolvimento de procedimentos e processos específicos para assegurar a coordenação dos esforços dos trabalhadores. Nestes termos, essa escola tinha pretensões ou enfatizava aspectos organizacionais, tais como:

- ▶ operações econômicas;
- ▶ assessoria adequada;
- ▶ manutenção de estoques; e
- ▶ controle.

Para atingir tais objetivos, a ideia era definir cuidadosamente as obrigações e responsabilidades de cada um dentro da organização, especialmente no que se refere ao nível operacional. Foi evidenciada, ainda, a necessidade de se determinarem técnicas padronizadas para desempenhar as obrigações, usar de meios específicos para coletar, processar, transmitir e analisar informações, e fazer uso de alguns artifícios, tais como sistemas de controle de contabilidade de custos, de salários e de produção para facilitar a coordenação interna e as comunicações.

Wren (2007) comenta que, com o crescimento, e também com o aumento da necessidade de incrementar coordenação e controle, as comunicações foram formalizadas, especialmente com o uso de memorandos e informação por escrito – com cópias para todos os envolvidos.

### *Qual a ênfase dessa escola administrativa?*

Podemos afirmar que a evidência estava unicamente nas operações internas da organização, desconsiderando a sua relação com o ambiente externo.

Também vale destacar algumas características do período que nos ajudam a compreender melhor a abordagem da Administração Sistemática. Naquela época, o governo não limitava significativamente as práticas de negócios. Além disso, a força de trabalho era pouco organizada.

Em função desse cenário, esta escola foi marcada pela tentativa de definir uma organização com condições de controlar seus trabalhadores, dando início à administração formal nos EUA.

## ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Observando os princípios trabalhados pela Administração Sistemática, Bateman e Snell (1998) apontam como uma das suas limitações o fato de esta escola não propiciar eficiência produtiva generalizada, o que foi percebido por Frederick Taylor. Operário da companhia de aço Midvale Steel Works, Taylor mais tarde foi promovido a engenheiro-chefe e identificou que, de modo geral, as perdas nas empresas eram bastante significativas, além destas possuírem um grande potencial não utilizado em termos dos seus recursos disponíveis.

Taylor verificou, ainda, que as decisões eram tomadas de modo sistemático, não havendo nenhuma preocupação ou pesquisas sendo desenvolvidas para descobrir melhores meios de produção. A resposta a esse quadro foi, então, a introdução da chamada Administração Científica.

Tal abordagem defendia a aplicação de métodos científicos para analisar o trabalho e determinar como completar as tarefas de

Considerado o pai da  
Administração Científica.

produção de maneira eficiente. Sobre o enfoque da escola, Chiavenato (1987a, p. 60) comenta que “[...] a preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa através do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários”. Como exemplo, podemos citar o contrato de trabalho firmado entre a empresa U.S. Steel e a United Steel Workers of America, no qual encontramos o seguinte conteúdo: “Trabalhadores com pás de areia deveriam mover 12,5 pás cheias por minuto; as pás cheias deveriam ter em média 6,8 kg de areia de rio com cerca de 5,5% de umidade”. (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 50). Especificações desse tipo revelam o esforço da abordagem científica em determinar qual a única e melhor maneira de realizar cada tarefa organizacional (*the best way*), instituindo a especialização e uma padronização no desempenho dos operários, prescrevendo princípios normativos (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 50).

Isso tudo foi possível por meio do Estudo dos Tempos e Movimentos (*Motion-time study*). Para Taylor, tratava-se de prescrever exatamente o método de trabalho, indicar as ferramentas e o material utilizado – de acordo com os estudos de movimentos – e estabelecer o tempo dentro do qual a tarefa deve ser cumprida (graças ao estudo dos tempos) (CHIAVENATO, 1987a, p. 85).

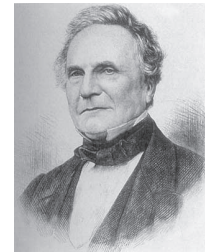
Esta técnica estava baseada em duas etapas, a analítica e a construtiva, conforme descritas a seguir:

Na analítica, cada trabalho era dividido no máximo de movimentos possíveis, descartavam-se os movimentos sem sentido, selecionavam-se, mediante a observação do trabalhador mais habilidoso em cada movimento, os métodos mais rápidos e melhores para cada movimento e cronometrava-se e registrava-se o movimento. Ao tempo registrado eram adicionadas porcentagens referentes a pausas e interrupções inevitáveis ao grau de novidade que a tarefa representava para o trabalhador e aos períodos de descanso. A fase construtiva envolvia a montagem de uma lista dos movimentos elementares e dos tempos, lista essa que poderia ser utilizada onde fosse possível em outros ti-

pos de trabalho. Além disso, essa última fase permitia considerações sobre melhorias nas ferramentas, nas máquinas, nos materiais, nos métodos e na padronização final de todos os elementos que influenciavam o trabalho ou eram inerentes a ele. (TAYLOR, 1903, p. 149-176 apud WREN, 2007, p. 129).

### *Você se lembra de Charles Babbage?*

Cientista, matemático reverenciado como o inventor que projetou o primeiro computador de uso geral. Se comparado com Taylor, podemos verificar que enquanto o pai do computador estava preocupado com a contagem bruta do tempo de desempenho efetivo, o método de Taylor tratava de dividir a atividade em partes, testando e reconstruindo o trabalho tal como deveria ser feito.



Neste momento, o administrador passa a desempenhar um papel mais importante, já que, além de coordenar e controlar os esforços dos trabalhadores, também precisaria planejar a execução de cada atividade realizada por eles.

Considerando ainda a necessidade de elevar a eficiência organizacional, a Administração Científica começou a valorizar as condições de trabalho. Ou seja, foi identificado que era preciso garantir o conforto e eliminar a fadiga dos operários, além de melhorar as condições do ambiente de trabalho – iluminação, ventilação, eliminação de ruído etc., pois estes são determinantes para a obtenção de maior eficiência do trabalhador.

Neste momento ocorreu também a aplicação de técnicas de racionalização do trabalho, que gerou a **divisão do trabalho e a especialização** do trabalhador, em um único conjunto de tarefas. Este foi o princípio da linha de montagem. Neste âmbito, Taylor propôs a existência de diversos supervisores – supervisão funcional –, cada

Com o tempo, o trabalhador tende a aumentar a sua eficiência.





qual especializado em determinada área e com autoridade sobre os mesmos subordinados. Observe na Figura 2:

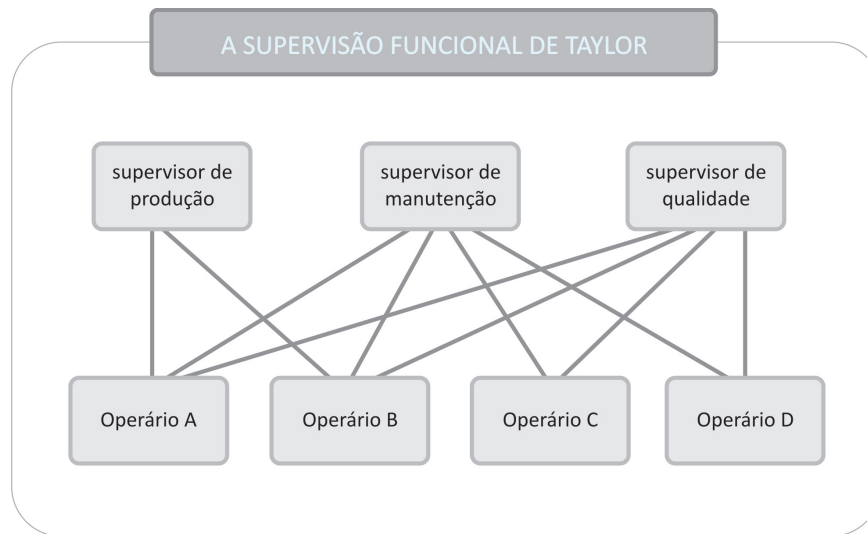


Figura 2: Supervisão funcional de Taylor

Fonte: Adaptada de Chiavenato (1987a)

Da racionalização do trabalho resultaram algumas melhorias, dentre as quais podemos destacar:

- ▶ **Padronização das ferramentas e dos equipamentos de produção:** esta padronização buscava garantir o mínimo de esforço do trabalhador e evitar a perda de tempo na execução das suas atividades.
- ▶ **Uso de cartões de instrução distribuídos aos trabalhadores:** esses cartões descreviam detalhadamente por meio de gráficos e esquemas os movimentos e funções que os trabalhadores deveriam realizar. Essa ferramenta facilitava o treinamento, a execução e a supervisão das atividades desempenhadas pelos trabalhadores.
- ▶ **Paradas para eliminar a fadiga:** considerada um fator de redução da eficiência produtiva, a fadiga, de

acordo com [Frank Gilbreth](#), predispõe o trabalhador para: a diminuição da produtividade e da qualidade do trabalho; a perda de tempo; o aumento da rotação de pessoal; as doenças; os acidentes; e a diminuição da capacidade de esforço.

- ▶ **Gratificação diferenciada (por produção):** segundo comenta Chiavenato (1987a), Taylor observou que o operário médio produzia muito menos

do que era potencialmente capaz com o equipamento disponível. Então, concluiu que se o operário mais predisposto à produtividade percebesse que no final acabaria ganhando a mesma remuneração que o seu colega menos interessado e menos produtivo, acabaria também se acomodando, perdendo o interesse, e não produziria de acordo com a sua capacidade. Por isso a necessidade de criar condições de pagar mais ao operário que produz mais.



### Saiba mais

#### Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)



Engenheiro norte-americano que acompanhava Taylor. Junto com a esposa Lillian Gilbreth, ficou conhecido pela criação do Estudo dos Movimentos. O casal também fundou uma empresa de consultoria, a Frank B. Gilbreth, Inc (1911) e, juntos, alcançaram grande prestígio internacional por inovarem processos construtivos, especialmente na eficiência e minimização de movimentos. Fonte: <[http://www.netsaber.com.br/biografias/ver\\_biografia\\_c\\_2042.html](http://www.netsaber.com.br/biografias/ver_biografia_c_2042.html)>. Acesso em: 18 nov. 2009.

Assim, a organização racional do trabalho estava especialmente baseada em princípios administrativos apresentados por Taylor, em 1903, no estudo *Shop Management* (apud MAXIMIANO, 2000, p. 56), que são:

- ▶ desenvolver uma abordagem científica para cada elemento do trabalho de um indivíduo, isto é, um método que substituísse as diretrizes gerais;
- ▶ fazer seleção e treinamento com cada trabalhador, desenvolvendo-o cientificamente. Dessa forma, a pessoa certa poderia ter o trabalho certo;
- ▶ cooperar com os trabalhadores, assegurando que o trabalho correspondesse aos planos e aos princípios

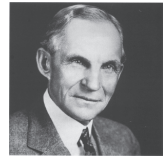
da empresa. Isso tudo baseado na supervisão constante; e

- ▶ assegurar uma divisão igual de trabalho e responsabilidades entre trabalhadores e administradores.

Um exemplo conhecido da aplicação dos princípios da Administração Científica é a fábrica que [Henry Ford](#) construiu para fazer a produção em série do Modelo T – foi produzido por 19 anos (1908-1927) e ficou conhecido no Brasil como Ford Bigode. Seu sistema de produção esteve baseado em plataformas volantes (vagões) que transportavam as peças de um lugar para outro na linha de montagem. Os operários podiam permanecer em seus postos de trabalho ganhando tempo na fábrica por se moverem o mínimo possível. Observar na Figura 3.

**Saiba mais** Henry Ford (1863-1947)

Iniciou a sua vida como simples mecânico, mais tarde tornou-se um empreendedor americano.



Fundador da Ford Motor Company, foi o primeiro a aplicar a montagem em série de forma a produzir, em massa, automóveis a um preço popular. Fonte: Chiavenato (1987a).



Figura 3: Modelo T

Fonte: <[http://www.thecartorialist.com/wp-content/uploads/2008/04/ford\\_model\\_t\\_angle\\_front.jpg](http://www.thecartorialist.com/wp-content/uploads/2008/04/ford_model_t_angle_front.jpg)>

\***Chassi** – Estrutura de aço sobre a qual se monta toda a carroceria de um veículo motorizado. Fonte: Ferreira (2004).

Para se ter uma ideia, com o advento de tais princípios, o tempo de montagem de um **chassi\*** caiu de 13 horas para 1 hora e meia. O que representou um ganho realmente significativo.

Chiavenato (1987a, p. 81) registra que o esquema de produção em massa se caracteriza pela aceleração da produção, por meio de um trabalho ritmado, coordenado e econômico, baseado em três aspectos fundamentais. São eles:

- ▶ a progressão do produto fabricado através do processo produtivo é planejada, ordenada e contínua;
- ▶ o trabalho é entregue ao trabalhador, em vez de deixá-lo com a iniciativa de ir buscá-lo; e
- ▶ as operações são analisadas e divididas em seus elementos constituintes.

Para ser bem-sucedido com a produção em massa, Ford tratou de garantir tanto a padronização do maquinário e dos equipamentos, como da mão de obra e das matérias-primas, obtendo como resultado a padronização dos carros fabricados, que você pode verificar na Figura 4.

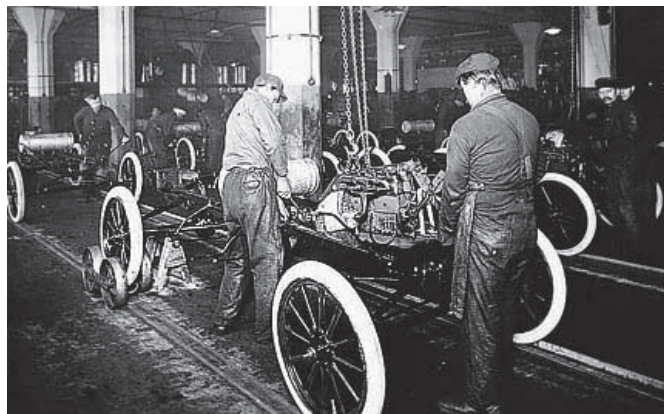


Figura 4: Linha de montagem do Modelo T da Ford

Fonte: <<http://carrosantigos.files.wordpress.com/2008/07/assemblyft.jpg>>

Diante das evidências, podemos dizer que, certamente, após os estudos de Taylor, a produtividade e a eficiência na fabricação melhoraram muito. Por outro lado, limitavam as decisões de consumo.

*Você já ouviu falar que imperava naquele período que o cliente poderia escolher qualquer cor de carro, desde que ela fosse a preta?*

Piada, não. Foi nesse contexto que se pressupunha que o empregado era motivado exclusivamente pelo ganho material e financeiro, para que pudesse produzir individualmente o máximo possível (conceito de *homo economicus*). Essa forma mecânica de ver as coisas, no entanto, acabou recebendo críticas, com destaque para as que seguem:

- ▶ Taylor ignorava fatores psicológicos e sociais; é preciso considerar mais do que a variável econômica na natureza humana;
- ▶ as tarefas, reduzidas a um conjunto de rotinas, podiam levar o operário ao tédio, à apatia e, conseqüentemente, a problemas de qualidade. Além disso, a falta de visão do todo e a ausência de habilidade em outras atividades conduziram a problemas futuros; e
- ▶ os sindicatos se opuseram à aplicação de tais técnicas, já que os padrões impostos e as gratificações poderiam ser usados para explorar os trabalhadores. Afinal, na opinião dos sindicatos, o trabalhador era visto apenas como um instrumento de produção que integrava uma máquina.

Ademais, esta foi caracteristicamente uma abordagem de sistema fechado, já que visualizava somente o que acontecia dentro da organização, desconsiderando sua relação com o ambiente externo.

Diante do exposto, podemos afirmar que nesta época a preocupação foi excessiva com as atividades do nível operacional, em detrimento dos demais níveis hierárquicos da organização. Porém, apesar das críticas e limitações, a Administração Científica é, até hoje, considerada uma base significativa para o desenvolvimento da Teoria Administrativa.

## GESTÃO ADMINISTRATIVA

Enquanto a Administração Científica se desenvolvia nos Estados Unidos, na Europa surgia, quase que concomitantemente, a escola denominada Gestão Administrativa, ou Teoria Clássica da Administração.



### Saiba mais Jules Henri Fayol (1841-1925)

Fundador da Teoria Clássica da Administração, nasceu em Constantinopla e faleceu em Paris. Formado em engenharia de minas aos 19 anos. Aos 25 anos foi nomeado gerente das minas e aos 47 anos assumiu a gerência geral da Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville, que se encontrava em situação difícil. Nesta empresa destacou-se, tendo em vista que a sua administração foi muito bem-sucedida. Fonte: Chiavenato (1987a).

Esta escola enfatizava a perspectiva dos altos administradores – esquecida pelas abordagens anteriores –, baseada no pressuposto de que a Administração era uma profissão, e como tal devia ser ensinada. Diante desse fato, em 1916, o francês – por cidadania – [Henri Fayol](#) publicou um livro resumindo suas experiências administrativas como executivo de uma grande empresa.

Nessa mesma obra, intitulada *Administração Industrial e Geral*, grande ícone da ciência administrativa, Fayol identifica cinco funções e 14 princípios da Administração. Tais princípios são explicitados no Quadro 1:

#### 14 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE HENRY FAYOL

- ▶ Divisão do trabalho e das responsabilidades: consiste em dividir o trabalho em tarefas especializadas, destinando-se responsabilidades a indivíduos específicos.
- ▶ Delegar autoridade juntamente com responsabilidade.
- ▶ Disciplina: é preciso tornar as expectativas claras e punir as violações.
- ▶ Unidade de comando: cada subordinado deve se reportar a somente um superior.
- ▶ Unidade de direção: diz respeito aos esforços dos empregados que devem se concentrar em atingir os objetivos organizacionais.
- ▶ Interesse geral deve predominar sobre o interesse particular.
- ▶ Remuneração: a compensação deve ser justa e, na medida do possível, satisfatória ao indivíduo e à empresa.
- ▶ Centralização: é preciso determinar a importância do papel dos gerentes como responsáveis por tomadas de decisão. Ao subordinado é delegada responsabilidade apenas para a realização da atividade a ele designada.

Quadro 1: 14 princípios da Administração de Henry Fayol

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (1998)

#### 14 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE HENRY FAYOL

- ▶ Hierarquia: é definida uma cadeia de autoridade que deve se estender de cima até a base da organização e deve incluir todos os empregados. Os níveis de autoridade e de responsabilidade delegadas diminuem à medida que descem a cadeia de comando, sendo que os gerentes de nível inferior devem satisfação aos que estão em nível superior.
- ▶ Ordem: cada recurso em seu lugar, um lugar para cada recurso.
- ▶ Equidade: disciplina e ordem justas melhoram o comprometimento dos empregados. Para isso, é preciso se definirem regras organizacionais razoáveis que possam ser aplicadas de forma consistente a todos os trabalhadores.
- ▶ Estabilidade e manutenção do pessoal: parte-se do pressuposto de que ter pessoal qualificado e bem-sucedido é fundamental para o sucesso da organização.
- ▶ Iniciativa: é importante encorajar os empregados a terem iniciativa no auxílio à direção da organização.
- ▶ Espírito de equipe: trata-se de promover a unidade de interesse entre os empregados e a administração, mantendo sempre boas relações entre todos.

Quadro 1: 14 princípios da Administração de Henry Fayol

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (1998)

Observe que, para a identificação dos princípios gerais da administração, Fayol teve como base as suas próprias observações como alto executivo. Desse modo, ele procurou definir as responsabilidades a partir do topo da cadeia de comando. Outro ponto a ser ressaltado é o princípio da unidade de comando, entendido como meio de resolver os conflitos de autoridade detectados com a **divisão funcional** proposta por Taylor.

Precisamos destacar também a importância dada à centralização das decisões e à valorização atribuída ao quadro funcional da empresa, esta última especialmente presente nos princípios relativos à necessidade de manter a estabilidade e manutenção do pessoal, no encorajamento à iniciativa e na promoção do espírito de equipe.

Neste contexto, Motta e Vasconcelos (2005) interpretam as ideias colocadas pela Escola Clássica da seguinte forma:

- ▶ quanto maior a divisão do trabalho em uma organização, mais eficiente será a empresa;

Vimos essa estrutura na Figura 2 desta Unidade.



- ▶ quanto maior o agrupamento de tarefas por departamentos, de acordo com o critério da semelhança de objetivos, mais eficiente será a empresa;
- ▶ quanto menor o número de subordinados por chefe e quanto maior o grau de centralização das decisões, de forma que o controle possa ser cerrado e completo, maior será a possibilidade de as organizações serem eficientes; e
- ▶ objetivo da ação focado em organizar mais as tarefas do que os homens. Dessa forma, ao organizar, o administrador não deverá levar em consideração os problemas de ordem pessoal daqueles que vão ocupar a função. Deverá criar uma estrutura ideal.

Em decorrência deste modo de ver as coisas, Fayol apresenta as cinco funções da Administração, que são:

- ▶ **Previsão:** incide em prever o futuro e traçar planos de ação para ele. Vale destacar que essa função deu origem à função planejamento, amplamente aplicada atualmente.
- ▶ **Organização:** consiste no estabelecimento da estrutura da organização, definindo o sistema de autoridade e de responsabilidades.
- ▶ **Coordenação:** destinada a ligar todos os esforços no alcance dos objetivos organizacionais.
- ▶ **Comando:** diz respeito ao modo como os gerentes irão dirigir e orientar seu pessoal.
- ▶ **Controle:** implica avaliar e garantir que tudo esteja de acordo com o que foi previsto.

Assim, podemos afirmar que a concepção de Fayol sobre o papel do administrador não se restringe a definir a melhor maneira de realizar as coisas e supervisionar a execução das tarefas. Vai



além, pois inclui a previsão, obtenção e utilização dos recursos organizacionais.

É importante destacarmos, ainda, que tais funções deram origem àquelas amplamente difundidas na prática administrativa dos dias atuais, já que definem o papel do administrador de forma completa. Chiavenato (1987a, p. 105) deixa isso muito bem claro ao afirmar que as funções propostas por Fayol são:

[...] elementos da Administração que constituem o chamado processo administrativo, e que são localizáveis em qualquer trabalho do administrador em qualquer nível ou área da atividade da empresa. Em outros termos, tanto o diretor, o gerente, o chefe, o supervisor, como o encarregado – cada qual em seu nível – desempenham atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais.

Nestes termos, em função da importância e da grande aplicabilidade, tanto as funções como os princípios apresentados durante a escola denominada Gestão Administrativa (Escola Clássica) permanecem até hoje no dia a dia das organizações.

Entretanto, a exemplo das abordagens anteriores, também esta recebeu críticas, especialmente porque os princípios definidos por Fayol foram interpretados como verdades universais, embora o desejo do autor era de que fossem utilizados de modo flexível no contexto organizacional. Até o final da sua vida, este homem defendeu a ideia de que, com previsão científica e métodos adequados de gerência, certamente a organização poderia obter resultados satisfatórios.

Outra crítica forte era a obsessão pelo comando, pois, tendo como ótica a visão da empresa a partir da gerência administrativa, Fayol focou seus estudos na unidade do comando, autoridade e na responsabilidade. O próprio esforço desse grande mestre em resolver os conflitos gerados pela divisão funcional de Taylor provoca consequências indesejadas, na medida em que muitas vezes exige a existência de uma assessoria para apoiar problemas de uma área de conhecimento não dominada pelo gerente de uma divisão.

Os princípios da hierarquia e da amplitude de controle, quando aplicados, acabam diminuindo o nível de eficiência no processo de tomada de decisão.

E, para complicar, a organização continua a ser vista como um sistema fechado, que não mantém relação de troca com o ambiente em que se encontra inserida e que se comporta de forma estática e previsível. Neste âmbito, o papel do administrador se limitava a controlar os elementos do ambiente interno da organização e, mais precisamente, a sua estrutura.

Assim, podemos dizer que, se a Administração Científica se caracterizava por enfatizar as tarefas realizadas pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pelo destaque dado à estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente, partindo das necessidades e da atuação do administrador. As contribuições de ambas as escolas são, portanto, complementares.

Como a tendência é a busca da melhoria contínua, a ciência da Administração permaneceu sofrendo transformações até que surgiu uma abordagem mais voltada ao ser humano, conforme se explora a seguir.

## ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS

**\*Organização formal** – baseada em uma divisão do trabalho racional, na diferenciação e na integração dos participantes de acordo com algum critério estabelecido por aqueles que detêm o processo decisório. É a organização planejada, formalizada oficialmente no papel. Fonte: Chiavenato (1987a).

É fato que as escolas até aqui estudadas ignoraram a dimensão humana e social da organização, já que, basicamente, apresentavam como fundamentos a ideia do *homo economicus* e da necessidade de controlar aspectos da **organização formal\*** dentro de uma visão mecanicista. Como resposta, numa perspectiva totalmente diferenciada, foi desenvolvida a denominada Escola de Relações Humanas, ou Escola Humanística da Administração, que apresenta seu maior marco em 1932, conforme você pode identificar na sequência.

Esta escola demonstrou interesse particular no lado humano da organização, trazendo importantes heranças para a moderna administração de pessoal. Pois, como destacam Motta e Vasconcelos (2005), pouco a pouco os estudos organizacionais foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível e que, portanto, há sempre um certo grau de incerteza associado à gestão de pessoas.

Essa nova perspectiva administrativa visava entender como os processos psicológicos e sociais interagem com a situação de trabalho para influenciar o desempenho. Observe a Figura 5:

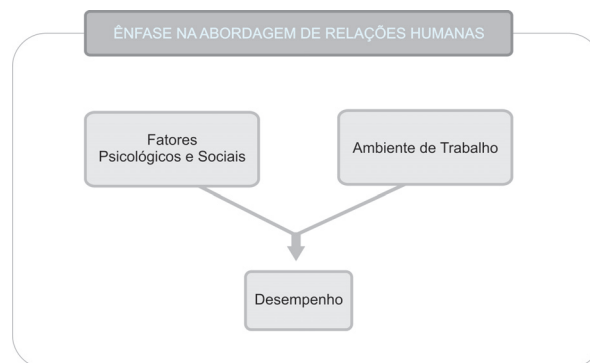


Figura 5: Ênfase na abordagem de relações humanas  
Fonte: Elaborada pelos autores

O teor desta abordagem é resultante de um projeto de pesquisa desenvolvido ao longo da escola de Administração Científica, tendo como mentores o casal Gilbreth (Lilian e Frank) e [Mary Parker Follet](#) (a grande dama da Administração), denominado Estudos de Hawthorne.

Bateman e Snell (1998) citam alguns detalhes do referido projeto: a Western Electric Company, de Chicago, fabricante de equipamentos de comunicação (para a Bell Telephone), contratou uma equipe de pesquisadores de Harvard, comandada por

**Saiba mais Mary Parker Follet (1868-1933)**

Esta mulher se destacou na Administração sendo uma das suas maiores contribuidoras. Especializou-se em Filosofia e Ciência Política e trabalhou em muitos campos, incluindo Psicologia Social e Administração. Foi autora de várias obras e costumava dar consultorias e palestras a executivos focalizando a importância das metas superiores para reduzir os conflitos dentro das organizações. Fonte: Daft (1999, p. 27).





**Saiba mais**

**George Elton Mayo (1880-1949)**



Ficou conhecido pelas experiências na fábrica da Western Electric, em Chicago. O principal objetivo era a exploração das ligações entre a motivação e o resultado final do trabalho dos empregados. Concluiu neste estudo que o fator humano deveria ser recuperado, numa época em que a produção em massa desumanizante era mais apreciada. Fonte: <<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed48dossier2.html#46>>. Acesso em: 13 nov. 2009.

Elton Mayo, os quais deveriam investigar a influência das condições físicas de trabalho na produtividade e na eficiência dos trabalhadores em uma das fábricas da empresa.

Este projeto de pesquisa (1927 a 1932) forneceu os dados mais interessantes e controversos da história da Administração. Para termos uma ideia, durante o primeiro estágio da pesquisa, foram feitos experimentos com a iluminação, em que o nível de luminosidade da fábrica era alterado para se determinarem os efeitos dessa mudança

sobre o desempenho das pessoas.

Contudo, nada foi detectado, concluindo-se, no entanto, que os trabalhadores desempenhavam e reagiam diferentemente, porque os pesquisadores os estavam observando – o que foi chamado de efeito de Hawthorne –, pois isso significava que a direção da empresa estava mais interessada e preocupada com eles.

A segunda fase ocorreu na Sala de Relés Elétricos, onde seis mulheres foram colocadas pelos pesquisadores para trabalhar em um local diferente do seu, em uma sala menor, com iluminação mais intensa, obtendo uma forma de pagamento diferenciada, com direito a ter pequenos intervalos de descanso e receber lanches nesses intervalos. Essas mulheres podiam, ainda, conversar e interagir durante o trabalho. Os pesquisadores perceberam que, nestas condições, tais trabalhadoras produziam mais, já que estavam trabalhando mais satisfeitas.

Na fase seguinte, os trabalhadores foram entrevistados buscando-se obter suas opiniões e atitudes em relação às punições e formas de pagamento aplicadas pelos superiores. Nesta pesquisa, descobriu-se a presença da organização informal dentro da organização formal, que se manifestava por uma variedade de padrões de interação não formais criados pelos próprios trabalhadores.

Já na quarta fase, os pesquisadores passaram a analisar a organização informal. Nestes termos, os pagamentos eram feitos de acordo com a produção do grupo, e não mais individualmente. Como resultado, observou-se que os trabalhadores tornaram-se mais solidários entre si, cooperando para que o grupo produzisse mais.

Diante desse cenário, os pesquisadores concluíram que a produtividade poderia ser mais intensamente afetada por fatores psicológicos e sociais do que por influências físicas.

Mayo e sua equipe de pesquisadores puderam concluir que o nível de produção é intensamente determinado pela expectativa do grupo, pelos benefícios e pela atenção que recebem da organização e pela interação com seu grupo informal.

Assim, foi percebida a necessidade de trabalhar melhor a ideia de grupo e da satisfação no trabalho, especialmente porque se detectou que, quando os grupos informais sentiam que seus objetivos se identificavam com os da Administração, a produtividade aumentava.

Os proponentes da abordagem de relações humanas alegavam, então, que os administradores precisavam enfatizar prioritariamente o bem-estar, a motivação e a comunicação dos empregados. Isto é, a crença era de que as necessidades sociais tinham precedência sobre as econômicas.

Vale lembrar que, quanto aos grupos informais, estes não são mostrados no organograma da empresa, têm um caráter espontâneo e são definidos pelos mais variados motivos, sejam afetivos, culturais e, até, por jogos de poder (CHIAVENATO, 1987a).

Além das informações importantes que os pesquisadores conseguiram obter com os Estudos de Hawthorne, o maior resultado trazido foi, de fato, uma quebra de paradigma em relação aos princípios apresentados pelas escolas anteriores, especialmente no que diz respeito à introdução de princípios administrativos que contemplam variáveis comportamentais dos indivíduos.



### Saiba mais Abraham Harold Maslow (1908-1970)

Psicólogo americano, estudioso do comportamento humano, escreveu um livro chamado *Teoria da Motivação Humana*. Ficou conhecido pela Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow. Sua mais famosa pesquisa foi realizada em 1946, em Connecticut, numa área de conflitos entre as comunidades negra e judaica. Aqui ele concluiu que reunir grupos de pessoas era uma das melhores formas de expor as áreas de conflito. Fonte: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow\\_Biografia.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow_Biografia.htm)>. Acesso em: 13 nov. 2009.



Este momento contempla a humanização da ciência da Administração.

Outro grande colaborador dessa escola foi [Abraham Maslow](#), que definiu em cinco os níveis de necessidades dos seres humanos e as representou por uma pirâmide que deixa clara a hierarquia destas necessidades, conforme mostra a Figura 6.

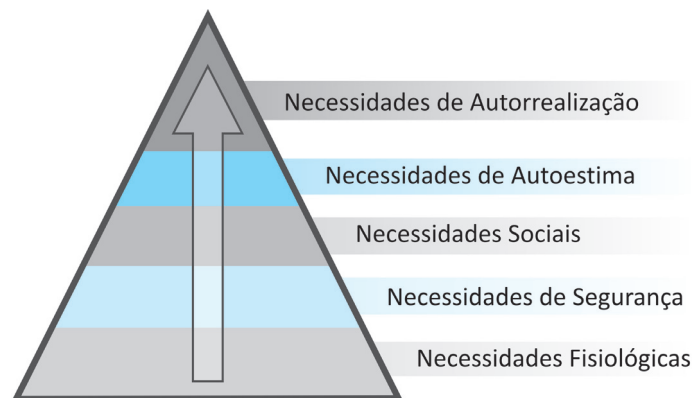


Figura 6: Hierarquia das necessidades de Maslow  
Fonte: Adaptada de Lacombe e Heilborn (2006)

Segundo Maslow (apud LACOMBE; HEILBORN, 2006), existe uma tendência, na maioria das pessoas, em procurar satisfazer primeiro as necessidades básicas, de nível inferior, e ir progredindo para cima da pirâmide até que satisfaça as necessidades de nível superior, conforme você pode verificar:

- ▶ **Necessidades fisiológicas:** são aquelas relacionadas a ter roupas, abrigo, alimentação, conforto físico, sexo, além de outras.
- ▶ **Necessidades de segurança:** satisfazem a segurança própria e da família, tais como ter planos de

aposentadoria, pensão, plano de saúde, política salarial, higiene e segurança no trabalho.

- ▶ **Necessidades ditas sociais:** correspondem ao sentimento de associação, isto é, dizem respeito à participação em grupos e a estar integrado com a família.
- ▶ **Necessidades de autoestima:** também denominada de *status*, dizem respeito ao desejo do indivíduo em demonstrar a sua capacidade profissional e à sua expectativa de receber recompensas sociais e profissionais.
- ▶ **Necessidades de autorrealização:** envolvem a preocupação com autoaprovação, ou seja, o desenvolvimento de trabalhos mais significativos e o desenvolvimento profissional.

Diante desse quadro, podemos afirmar que a motivação para o trabalho e bom desempenho é interna, e não externa.

Os administradores têm, portanto, um papel fundamental no que se refere à remoção de obstáculos e ao encorajamento de comportamentos que, ao mesmo tempo, satisfaçam as necessidades das pessoas e os objetivos organizacionais.

O trabalho de Maslow foi extremamente relevante para a Ciência Administrativa e até hoje vem sendo aplicado nas organizações, especialmente para a gestão de pessoas. Inclusive, Cruz Júnior (2006, p. 117) diz que a “[...] influência da Teoria de Maslow fez-se sentir em outros trabalhos muitos importantes, designadamente em [Herzberg](#) (1966) e [McGregor](#) (1960). De modo geral, tais teorias trataram de apresentar o indivíduo como um ser

 **Saiba mais** Frederick Herzberg (1923-2000)



Psicólogo clínico de formação, foi professor de Gestão na University of Utah. Desenvolveu estudos sobre motivação humana e a teoria dos dois fatores: os de higiene – como as condições de trabalho, salário, *status* e segurança –, cuja ausência cria insatisfação; e os de motivação – realização, reconhecimento, satisfação no trabalho, responsabilidade e desenvolvimento pessoal –, que são necessários à satisfação. Fonte: <<http://www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/herzberg.html>>. Acesso em: 13 nov. 2009.

**Douglas McGregor (1906-1964)**

Psicólogo social especialista em comportamento humano, destacou-se ao formular, em 1960, dois conjuntos de premissas: a Teoria X – gestão autoritária – e a Teoria Y – gestão participativa – sobre a natureza humana. Fonte: Robbins (2005).





que luta para satisfazer suas necessidades, buscando o seu desenvolvimento pleno. O impacto dessas formulações foi determinante, especialmente para os modelos de gestão em que o dinheiro era tratado como único fator de motivação existente na organização. Neste caso, se considerarmos a Pirâmide de Maslow, mostrada na Figura 6, veremos que o crescimento do trabalhador ficaria restrito ao seu primeiro nível, ou seja, ao alcance das necessidades fisiológicas.

Não podemos esquecer também dos estudos realizados por Mayo, os quais demonstram que a produtividade do trabalhador não é apenas determinada pelas suas condições físicas e do ambiente em que se encontra, mas sobretudo por aspectos sociais e expectativas do grupo do qual integra.

Finalmente, o modelo do *homo economicus* é substituído pelo modelo do *homo social*, e é dada à organização informal a devida importância. E, com as teorias de motivação humana, traz à tona o conceito de *homo complexo*. Conforme Motta e Vasconcellos (2005), o homem complexo tem necessidades múltiplas, não só a necessidade de associação e filiação a grupos informais.

O homem complexo tem necessidades fisiológicas, de segurança, relacionadas ao seu *status*, ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à sua realização.

Compreender esta dinâmica é um meio fundamental de buscar a motivação do indivíduo no trabalho.

A Teoria da Relações Humanas é, portanto, marcada pela introdução da aplicação de uma abordagem mais humanística na administração das organizações, em que o foco são as pessoas, e não as tarefas. Assim, aspectos como integração social dos indivíduos, suas emoções, opiniões e satisfação no trabalho acabam se tornando variáveis fundamentais para a busca da melhora do desempenho do trabalhador.



*Você concorda que este foi um grande avanço na ciência da Administração?*

Mas, atenção, pois novamente críticos apontaram algumas limitações dessa abordagem, especialmente porque representava uma filosofia muito simplista. Isto é, enquanto as escolas anteriores – especialmente a Científica – se restringiam a aspectos econômicos e formais do trabalho, essa abordagem ignorava a parte racional.

Tudo isso é muito interessante, mas o que os psicólogos e teóricos em geral parecem esquecer é que tenho que obter lucro e produzir bens. O bem-estar é muito justo no devido lugar, mas é, no final das contas, um problema secundário na indústria e não a sua função principal (MOTTA; VASCONCELOS, 2005, p. 66).

Temos aí um grande desafio: como juntar todas as perspectivas em uma só teoria. Na verdade, outros estudos tentam buscar uma resposta a esta pergunta, como veremos mais adiante.

## BUROCRACIA

A burocracia é compreendida como uma maneira de organização humana baseada na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos (CHIAVENATO, 1987a). [Max Weber](#), sociólogo alemão, advogado e historiador, entendia que o modelo



### **Saiba mais Maximilian Carl Emil Weber (1864-1920)**



Foi um intelectual alemão, jurista, economista e considerado um dos fundadores da Sociologia. Max Weber escreveu *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Este é um ensaio fundamental sobre as religiões e a afluência dos seus seguidores. Fonte: Chiavenato (1987b).

\*Racionalidade instrumental – Equação dinâmica entre meios e fins.  
Fonte: Motta e Vasconcelos (2005).

ideal para a Administração era a abordagem burocrática. Trata-se do próprio conceito de **racionalidade instrumental\***.

A burocracia surgiu e se consolidou em decorrência de alguns fatores principais, tais como:

- ▶ as limitações apresentadas pelas escolas anteriores;
- ▶ o crescente tamanho e complexidade das empresas; e
- ▶ a consolidação da sociedade de consumo de massa e a conseqüente necessidade de um modelo de organização formal.

Diante deste cenário, a intenção de Weber era de que padrões formais fossem aplicados à estrutura organizacional, de tal modo que a organização não precisasse se apoiar em apenas um indivíduo – o executivo, como preconizava a Escola de Gestão Administrativa. A organização obteria eficiência e sucesso ao seguir as regras fixadas de maneira rotineira, e não viesada. Conforme Parsons (1978 apud LACOMBE; HEILBORN, 2006, p. 473), “Weber entende que o conteúdo de uma ordem se torna, por si mesmo, a base da ação”.

Para Weber, as burocracias são particularmente importantes porque permitem que grandes organizações desempenhem as suas muitas atividades rotineiras necessárias à sua sobrevivência. Além disso, se as regras e os controles forem estabelecidos adequadamente, não haverá viés burocrático no tratamento das pessoas, seja funcionário, seja cliente. A ideia era que uma burocracia fosse eficiente e produtiva. No setor público, por exemplo, o modelo burocrático encontrou um terreno fértil, por isso até hoje é o modelo preponderante.

Mas não se configura no modelo ideal a todos os tipos de organização, principalmente para aquelas que precisam de tomadas de decisão rápidas e de flexibilidade para o desenvolvimento das suas atividades. Além disso, o risco é de que as pessoas acabem não dando o melhor de si, em função dos procedimentos e das regras burocráticas.

Diante do exposto, Max Weber entende que uma burocracia deve ter as seguintes características:

- ▶ **Caráter legal das normas:** as normas são estabelecidas por parte dos atores sociais ocupantes dos cargos diretivos, visando a estabelecer padrões e a imprimir disciplina.
- ▶ **Caráter formal das comunicações:** é típico das organizações burocráticas usar comunicações escritas. Regras, decisões e ações são formuladas e registradas por escrito para fornecer comprovação e documentação adequadas.
- ▶ **Divisão do trabalho:** para que cada um conheça os limites da sua função, dos seus direitos e deveres, evitando também esforços duplicados.
- ▶ **Impessoalidade no relacionamento:** as relações estabelecidas dentro e fora do ambiente de trabalho decorrem do cargo ocupado pelo indivíduo.
- ▶ **Hierarquização da autoridade:** cada cargo é supervisionado pelo cargo hierarquicamente superior.
- ▶ **Rotinas e procedimentos padronizados:** na busca pela eficiência máxima.
- ▶ **Competência técnica e mérito:** como critérios para o reconhecimento, para a promoção e o avanço na carreira.
- ▶ **Especialização da administração:** os membros do corpo administrativo não são os donos do negócio, mas sim profissionais especializados na sua administração.
- ▶ **Profissionalização:** cada funcionário é um profissional.
- ▶ **Princípio da publicidade:** o direito à informação, essencial no setor público diante da necessidade de transparência dos órgãos estatais.

- ▶ **Previsibilidade do funcionamento:** e do comportamento dos seus membros.

No que se refere às características da burocracia, Chiavenato (1987a) lembra que, atualmente, a burocracia é entendida mais como uma condição que existe como um *continuum*, tal como estar totalmente presente ou totalmente ausente em uma organização.

Neste sentido, Hall (1962 apud CHIAVENATO, 1987a) propõe a compreensão do conceito de burocracia como uma série de dimensões, cada qual ocorrendo em forma de *continuum* em um ambiente organizacional.

Empiricamente falando, é mais válido trabalhar com esse conceito de burocracia do que considerar uma organização como totalmente burocrática ou não burocrática. Ou seja, a ideia é que existam graus diferentes de burocratização nas organizações. Por exemplo, ao compararmos duas organizações, podemos encontrar em uma um sistema de procedimentos para lidar com todas as situações do trabalho que esteja claramente definido e formalizado em manuais de procedimentos; já na outra, podemos encontrar somente alguns departamentos possuindo e fazendo uso de tais manuais.

*Você está achando o modelo burocrático semelhante às abordagens sugeridas pela Escola Clássica?*

É verdade, existem muitas semelhanças. E, como confirma Souza (1999 apud LACOMBE e HEILBORN, 2006), existem diferenças, visto que os clássicos se preocuparam mais com detalhes e especificidades; sua orientação volta-se para o ambiente intraorganizacional. Já Weber e seus adeptos estudaram o contexto social mais amplo, identificando o fenômeno crescente da autoridade racional-legal nas sociedades modernas. Sua teoria procurou explicar um novo comportamento social: o burocrático.

De outro modo, podemos dizer que, diferentemente dos proponentes das escolas anteriores, Weber não tinha a pretensão de estabelecer padrões a serem seguidos pelas organizações. Ele propôs um modelo que procura sintetizar os pontos comuns da maioria das organizações formais modernas, que possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade e disciplina.

Note que se trata de um processo evolutivo em termos de visão de organização. Vale aqui destacarmos que, para Weber, as organizações passariam por alguns estágios sociais até conseguirem se adequar ao modelo burocrático. Segundo Chinelato Filho (1997, p. 25), esses estágios estão divididos em:

- ▶ **Sociedade tradicional:** em que seria dominante a produção de subsistência, a dominação por um líder autocrático e a ausência de profissionalização. Nesta fase, está presente a autoridade tradicional, cuja obediência decorre de um simples costume e adaptação à rotina, como o que acontece entre famílias patriarcais.
- ▶ **Sociedade carismática:** tendo como predominantes as ideias revolucionárias, a mística ideológica, a propaganda personalística e as reações emocionais de massa, a exemplo da Alemanha nazista. Neste tipo de sociedade, a autoridade carismática é legitimada pela estima ou admiração que se tem pelo líder.
- ▶ **Sociedade burocrática:** caracterizada pela autoridade racional-legal que tem como base de obediência as normas burocráticas. Este é o tipo de autoridade que caracteriza as instituições modernas, em que um funcionário não deve obediência a um indivíduo específico, mas às regras e normas legais presentes na organização e que são emanadas pela autoridade competente.

As organizações podem, assim, contar com uma série de vantagens oferecidas pelo modelo burocrático. Ressaltamos que tal modelo, mesmo alicerçado nos ideais de Weber, no início do século XX, foi consolidado, de fato, nos anos 1940.

De acordo com Weber, as vantagens do modelo burocrático estão relacionadas à:

- ▶ racionalidade definida para o alcance dos objetivos organizacionais;
- ▶ primordialmente precisão na definição dos cargos e operações;
- ▶ rapidez e constância para tomar decisões previstas em manuais;
- ▶ uniformidade das rotinas;
- ▶ univocidade de interpretação;

- ▶ continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado;
- ▶ subordinação dos mais novos aos mais antigos; e
- ▶ confiabilidade conferida aos negócios em função do conhecimento que se tem das regras.

No entanto, apesar das vantagens trazidas pela Abordagem Burocrática, a burocracia é geralmente vista como uma organização na qual os papéis se multiplicam, impedindo ações rápidas e eficientes. Por esse motivo, grande parte da população hoje em dia emprega esse termo de forma pejorativa, referindo-se de fato à ineficiência organizacional observada por ela. Aqui, temos as chamadas disfunções da burocracia, percebidas por [Merton](#), que se constituem em consequências imprevistas ou em distorções surgidas com o passar dos tempos, conduzindo à forma pejorativa de se referir à burocracia, quais sejam:



#### Saiba mais

Robert King Merton

Desenvolveu seu modelo burocrático baseando-se nas consequências não previstas por Weber (disfunções da burocracia). Ele critica a rigidez do modelo weberiano que, segundo ele, reduz a eficácia organizacional e põe em risco o apoio da clientela. Na sua visão pessimista, ele conclui que a burocracia não é tão eficiente como salienta Weber e, na prática, apresenta uma série de distorções que prejudicam o seu funcionamento e levam à ineficiência. Fonte: <<http://universitario.online.vilabol.uol.com.br/trabalhos/contabeis/teoria.htm>>. Acesso em: 13 nov. 2009.



- ▶ autoridade excessiva atribuída a uma só pessoa;
- ▶ os procedimentos podem se tornar o fim, levando a um excesso de formalismo (papelada), e limitam a liberdade criativa;
- ▶ apego demasiado às regras provocando rigidez no comportamento dos funcionários;
- ▶ tratamento de todos os casos de maneira padronizada, esquecendo as particularidades de cada cliente;
- ▶ regras que são ignoradas;
- ▶ a fixação da burocracia: uma vez que a burocracia é estabelecida, é difícil desmantelá-la, e isso acaba causando maior resistência à mudança;
- ▶ rígida hierarquização: só quem pode decidir é quem ocupa um posto mais elevado na hierarquia, tornando lento o processo de tomada de decisão;
- ▶ menor possibilidade de se obterem posições diferentes (inovação);
- ▶ uso excessivo de símbolos. Exemplo: ter um motorista exclusivo ou um gabinete com facilidades exclusivas e ostentar tal condição; e
- ▶ dificuldade no atendimento e no conflito com o público, gerada principalmente quando o funcionário está preso em seguir as normas internas, impedindo um atendimento personalizado.

### *O que você acha disso? Por que tais disfunções ocorrem?*

O fato é que a burocracia está extremamente voltada para dentro da organização. Além disso, e especialmente, ela não leva em conta a organização informal e a imprevisibilidade do comportamento humano e das situações diárias.

Para visualizar tais limitações, sugerimos que você assista ao filme *O Terminal*, protagonizado pelo ator norte-americano Tom Hanks.

71

Como resultado da rigidez imposta pelo modelo burocrático, surge a Teoria Estruturalista destacando a necessidade de se compreender a organização como uma unidade social complexa. Em verdade, a perspectiva dessa teoria está baseada no fato de que os aspectos considerados pela Escola de Relações Humanas não são considerados pela Escola Burocrática e vice-versa, dando a chance de se buscar o equilíbrio entre a organização formal e a informal.

Segundo Chiavenato (1987b), é com o estruturalismo que ocorre a preocupação exclusiva com as estruturas, em prejuízo de outros modos, para se compreender a realidade, em que o conceito de estrutura significa análise interna de uma totalidade em seus elementos constitutivos, sua disposição, suas inter-relações etc.

Logo, podemos afirmar que, para o estruturalismo, além do estudo das interações entre os grupos sociais, é preciso também analisar a interação das organizações, caracterizando uma nova maneira de ver o homem, entendida como *homem organizacional*.

Baseado na Teoria Estruturalista, Motta e Vasconcelos (2005, p. 157) afirmam que, para sobreviver na sociedade das organizações, o homem organizacional deve possuir as seguintes características:

- ▶ indivíduo flexível, resistente à frustração, capaz de adiar recompensas, com desejo permanente de realização;
- ▶ ter participação simultânea em vários sistemas sociais e variação de papéis sociais;
- ▶ indivíduo habilitado a mudanças rápidas e contínuas; e
- ▶ homem político, que age estrategicamente para o atingimento de suas metas e objetivos organizacionais.



Na continuidade dos seus estudos, você observará que a Teoria Estruturalista é, de fato, uma precursora da Escola Sistemática, que apresenta como princípios básicos a ideia de interdependência das partes e de que o todo é maior que a soma das partes – as partes possuem características decorrentes da sua inclusão no todo. Lacombe e Heilborn (2006, p. 41) apontam [Amitai Etzioni](#) como o principal autor dessa teoria. Observe, no Quadro 2, uma visão resumida das escolas integrantes do chamado período clássico da Administração:

 **Saiba mais**

**Amitai Etzioni**



Sociólogo americano-israelita famoso pelos seus estudos socioeconômicos. Foi o fundador de um movimento comunitário no início da década de 90, estabelecendo a Rede Comunitária para difundir as ideias do movimento e se dedicar a elevar os valores morais, sociais e políticos da sociedade. Escreveu 22 livros, entre eles o reconhecido *Organizações Modernas* (1964), em que desenvolve uma tipologia de organizações, com base no uso e significado da obediência. Atualmente, é professor da Universidade de Columbia e de George Washington (EUA). Fonte: <<http://www.amitaietzioni.org/biography.html>>. Acesso em: 16 nov. 2009.

Escola	Ênfase	Abordagem da Organização	Conceito Básico de Organização	Característica básica da Administração	Conceito de Homem	Resultados Almejados
Administração Sistemática	Nas tarefas	Formal	Conjunto de tarefas	Economia	<i>Homo Economicus</i>	Eficiência máxima
Administração Científica	Nas tarefas	Formal	Conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Engenharia de Produção	<i>Homo Economicus</i>	Eficiência máxima
Gestão Administrativa	Na estrutura	Formal	Hierarquia de órgãos, cargos e tarefas	Engenharia de Produção	<i>Homo Economicus</i>	Eficiência máxima
Escola de Relações Humanas	Nas pessoas	Informal	Sistema social como conjunto e papéis	Ciência Social Básica	Homem social	Eficiência máxima
Burocracia	Na estrutura	Formal	Sistema social como conjunto de funções	Sociologia da Burocracia	Homem organizacional	Eficiência máxima

Quadro 2: Resumo das escolas clássicas da Administração

Fonte: Elaborado pelos autores

### *O que há em comum entre todas as escolas?*

Podemos observar que a máxima eficiência aparece como o único resultado almejado por todas as escolas do período clássico. Neste contexto, considerando que as organizações são formadas pelas pessoas, tarefas, pela estrutura, tecnologia e pelo ambiente, percebemos que as escolas desse período enfatizaram apenas três dessas dimensões, tais como estudar, compreender e controlar as tarefas, pessoas e a estrutura. As demais dimensões não foram contempladas.

Ainda, a própria abordagem que se faz de organização e o conceito que se tem dela sofrem transformações ao longo do período estudado. Observe que a organização informal foi considerada apenas no decorrer da Escola de Relações Humanas. Todas as outras tomaram como base a organização formal para o desenvolvimento dos seus princípios.

Finalmente, podemos destacar que o que mais chama a atenção é a transformação ocorrida na forma de compreensão do homem no âmbito organizacional, demonstrando que, para as primeiras escolas – Administração Sistemática, Administração Científica e Gestão Administrativa –, o que valia era o conceito de *homo economicus*. É possível notarmos ainda que, na sequência, a Escola de Relações Humanas traz o conceito de homem social, e a Burocracia, o de homem organizacional.

De qualquer modo, note que, apesar dos esforços, ainda não há uma concepção administrativa que contemple de forma equilibrada as várias dimensões da organização e a relação entre elas e o ambiente externo, o que talvez seja feito por meio das escolas do período contemporâneo.

## Complementando.....

Para saber mais sobre os assuntos discutidos nesta Unidade, leia os textos propostos a seguir:

- 📌 *Tempos modernos* – de Charlie Chaplin (Carlitos). Esse filme ilustra muito bem a aplicação dos princípios da Administração Científica em uma indústria norte-americana. Conforme Chiavenato (1987a), ele retrata pitorescamente as agruras do operário americano robotizado pela extrema especialização de tarefas e pelo excesso de automação dentro das fábricas.
- 📌 *Teoria Geral da Administração* – de Idalberto Chiavenato. Esta obra apresenta, na página 69, o estudo dos tempos e movimentos (*motion-time study*), que é o instrumento básico usado para racionalizar o trabalho dos operários baseado na determinação do tempo médio que um operário comum levaria para a execução da tarefa, através da utilização de um cronômetro.
- 📌 *Decreto-Lei n. 200*, de 25 de fevereiro de 1967 – Disponível no site do Planalto federal <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/De10200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/De10200.htm)>. Neste Decreto-Lei você encontrará a classificação atribuída aos órgãos da administração pública, bem como a organização da administração federal e as diretrizes para a reforma administrativa.
- 📌 *Profetas ou ilusionistas*: a história dos gurus da administração. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a18.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2009. Este artigo faz uma crítica aos gurus da administração e suas teorias, adotando como tema central o lugar de poder nessas teorias.
- 📌 *Série Gurus da Administração*. Disponível em: <<http://opiniaoenoticia.com.br/economia/negocios/serie-gurus-da-administracao/>>. Acesso em: 17 nov. 2009. Esta série traz os mais importantes nomes da Administração e suas contribuições para a área.
- 📌 *100 anos de gestão*. Disponível em: <<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed48cap1.html>>. Acesso em: 17 nov. 2009. Neste artigo você pode conferir mais detalhes sobre a evolução e transformação do pensamento administrativo e seus grandes ícones.
- 📌 *Ford Modelo T*. Disponível em: <<http://autozine.com.br/classicos/ford-modelo-t-o-carro-mais-importante-da-historia-chega-aos-100-anos>>. Acesso em: 17 nov. 2009. Este artigo apresenta a história desse famoso veículo.

# Resumindo



Nesta Unidade você aprendeu sobre as abordagens de Administração do Período Clássico. Basicamente, todo esse estudo nos permite concluir que, apesar de muito tempo ter passado e de as escolas do período contemporâneo terem grande influência sobre a teoria administrativa, os pontos de vista dos autores clássicos nunca deixaram de subsistir.

Em toda a crítica aos postulados clássicos, verificamos que os princípios da Administração como a departamentalização, a racionalização do trabalho, a estruturação linear ou funcional, e os princípios da Escola de Relações Humanas, enfim, as abordagens do período Clássico nunca foram totalmente substituídas sem que alguma coisa fosse mantida.

Assim, caro estudante, a Unidade 3 foi dedicada ao estudo das principais teorias administrativas desenvolvidas no período denominado Clássico, ou seja, que se refere aos primeiros 50 anos que integram a ciência administrativa.

Temos a certeza de que você agregou novos conhecimentos e certamente os colocará em prática no seu trabalho diário. Sugerimos que você busque novas leituras a fim de se manter atualizado, o que é fundamental para o bom desempenho profissional. Conte sempre conosco!



## Atividades de aprendizagem

Vamos verificar se você está acompanhando tudo até aqui?  
Procure, então, atender às atividades propostas.

1. Leia as afirmativa(s) a seguir e marque V para a(s) verdadeira(s) ou F para a(s) falsa(s).

- ( ) A observação de aspectos psicológicos e da satisfação do indivíduo no trabalho se configura como um princípio da Escola de Administração Científica.
- ( ) Os primeiros textos sobre Administração ganharam força com a Segunda Guerra Mundial.
- ( ) Charles Babbage afirmava que o mundo industrial exigiria um estudo sistemático da administração de tarefas e da padronização do trabalho.
- ( ) Na sua obra *A Riqueza das Nações*, Adam Smith defendeu o princípio da divisão do trabalho.
- ( ) A Construção da Fábrica de Henry Ford é um exemplo típico da aplicação da Escola da Administração Científica.

Marque a sequência correta:

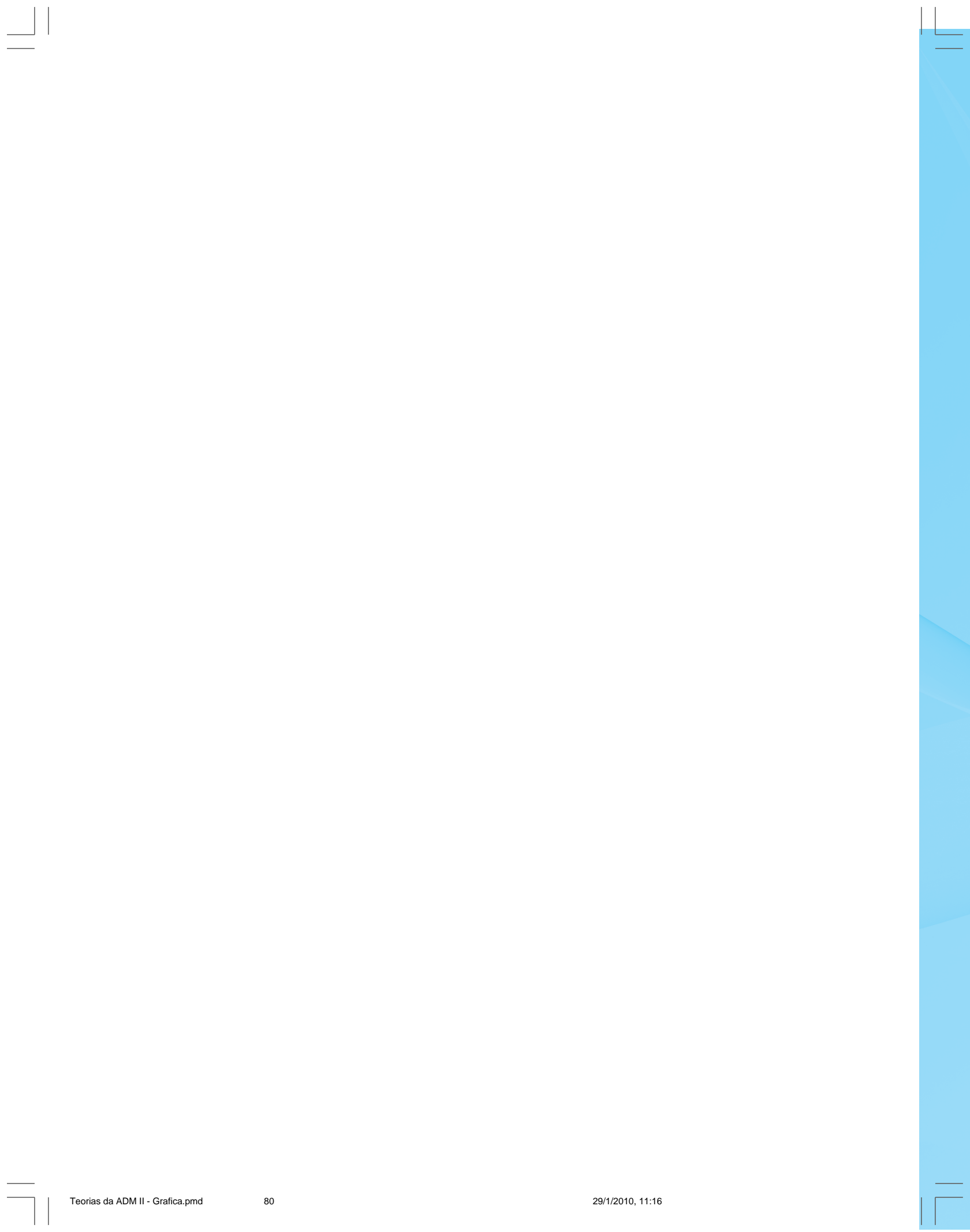
- a) V, F, V, V, F
- b) F, F, V, F, V
- c) F, F, V, V, V
- d) V, F, F, F, V
- e) V, F, F, V, F

2. De acordo com Fayol, as funções administrativas são:
- a) Planejamento, organização, liderança, aferição de resultados e controle.
  - b) Planejamento, organização, provisão de recursos humanos, direção e controle.
  - c) Previsão, organização, provisão de recursos humanos, liderança, coordenação e controle.
  - d) Previsão, organização, comando, coordenação e controle.
  - e) Planejamento, organização, direção e controle.
3. Entre as críticas feitas à Teoria das Relações Humanas, aponte a única afirmativa que **não** se enquadra como uma delas:
- a) Demonstrava extremo racionalismo e pragmatismo na concepção da Administração.
  - b) Tratava-se de concepção romântica do trabalhador.
  - c) Dava ênfase aos grupos informais.
  - d) Foi vista como muito simplista, considerando-se as diferentes variáveis que integram uma organização.
  - e) Nenhuma das alternativas anteriores.
4. \_\_\_\_\_ representou um dos primeiros esforços de se utilizar técnicas científicas para estudar o comportamento humano no trabalho.

Marque a afirmativa, a seguir, que completa corretamente a frase acima.

- a) O estudo de Taylor sobre tempos e movimentos.
- b) A obra de Henri Fayol, intitulada *Administração Industrial e Geral*.
- c) A Escola Administração Sistemática.
- d) Os estudos de Hawthorne.
- e) A visão mecanicista de organização.

5. Assinale a alternativa que **não** é considerada uma das dimensões (características) principais da burocracia, segundo Max Weber.
- a) Caráter legal das normas.
  - b) Caráter formal das comunicações.
  - c) Necessidades sociais sobrepõem-se às econômicas.
  - d) Divisão do trabalho.
  - e) Impessoalidade no relacionamento.





# UNIDADE 4

## ESCOLAS E ABORDAGENS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO DO PERÍODO CONTEMPORÂNEO

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Identificar as principais teorias administrativas do período contemporâneo;
- ▶ Verificar as contribuições mais relevantes que cada abordagem contemporânea apresenta; e
- ▶ Analisar como tais abordagens podem ser aplicadas no ambiente organizacional.



## TEORIAS CONTEMPORÂNEAS

Caro estudante!

Estamos iniciando a Unidade 4. A partir de agora, vamos conversar sobre as principais teorias administrativas contemporâneas, isto é, aquelas desenvolvidas nos últimos anos de existência da Ciência Administrativa.

Não perca tempo! Inicie a leitura e lembre que você não está sozinho.

Bons estudos!

A Segunda Guerra Mundial foi um marco na ciência administrativa, pois a partir dela surgiram concepções com características próprias e diferenciadas daquelas vistas no período clássico. Entre elas, podemos destacar a Administração Quantitativa; a escola denominada Comportamento Organizacional; a Escola Sistemática; e a Teoria da Contingência, as quais você pode observar na Figura 8. Identificamos, também, a Gestão da Qualidade Total, a Organização Inteligente e a Reengenharia como linhas teóricas aplicadas pelas organizações para atingir a melhoria contínua.

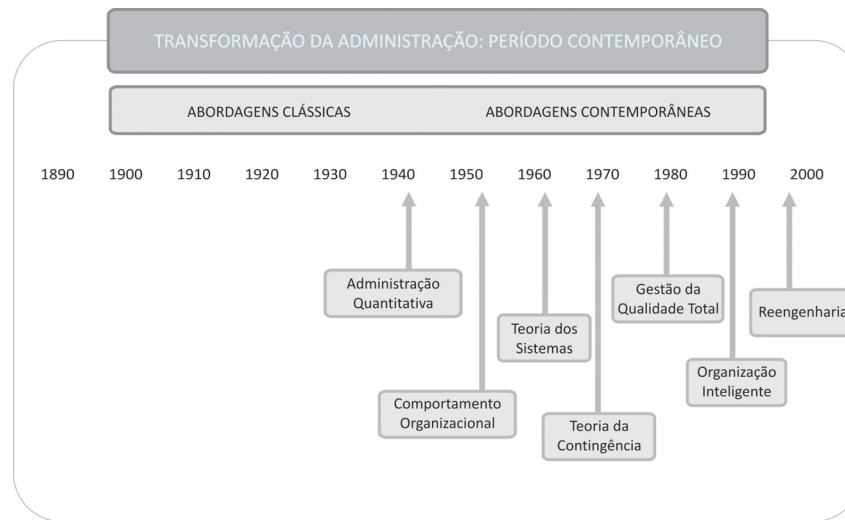


Figura 8: Transformação da Administração: período contemporâneo  
 Fonte: Adaptada de Bateman e Snell (1998, p. 49)

*A partir de agora, estudaremos cada uma das abordagens citadas. Você está preparado? Então, vamos lá.*

## ADMINISTRAÇÃO QUANTITATIVA

\***Logística** – é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, a movimentação e a armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informação correlatos) com a organização e seus canais de *marketing*, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura pelo atendimento de pedidos a baixo custo. Fonte: Christopher (1997).

Na década de 1940, responsáveis pelo planejamento militar passaram a adotar técnicas matemáticas para lidar com problemas de defesa e de **logística**\*. Associado ao conceito de logística, encontramos o de *Supply Chain Management* – também denominado gestão da cadeia – de suprimentos, que significa a integração dos diversos processos de negócios e organizações, desde o usuário final até os fornecedores. A logística é, assim, um dos componentes fundamentais do SCM (YOSHIZAKI, 2007).

Quanto ao assunto, Robbins (2005) comenta que, durante a Segunda Guerra Mundial, os militares ingleses e americanos empregaram equipes de matemáticos, físicos e estatísticos para conceber métodos para a solução de complexos problemas logísticos.

Quando os ingleses, por exemplo, enfrentaram o problema de como se obter a máxima eficácia de sua limitada capacidade aérea no combate ao imenso poder militar dos alemães, recorreram aos seus matemáticos para conceberem um modelo de distribuição ótima.

De modo similar, equipes americanas antissubmarinos utilizaram técnicas de **pesquisa operacional\*** para melhorar as chances de sobrevivência para a travessia de comboios dos Aliados pelo Atlântico do Norte e para selecionar os padrões ótimos de carga de profundidade para que aviões e barcos de superfície atacassem submarinos alemães.

Diante dos efeitos positivos da aplicação de técnicas matemáticas e estatísticas na gestão dos recursos militares, organizações do setor industrial começaram também a utilizar métodos quantitativos na gestão dos seus negócios. O setor público, por sua vez, passa a fazer uso dessas ferramentas como meio de obter dados que aprimorassem as suas tomadas de decisão.

Assim, as técnicas quantitativas usadas até hoje estão baseadas no uso de modelos matemáticos e estatísticos, entre os quais podemos destacar:

- ▶ **Teoria Estatística da Decisão, ou decisões estatísticas:** são aquelas tomadas com base em formulação de hipóteses e em informações amostrais, a partir das quais são aplicados métodos de escolha, tais como ferramentas da estatística não paramétrica e árvore de decisões, para detectar possíveis resultados e sua probabilidade de sucesso (HAIR JR. et al., 2005).
- ▶ **Programação linear:** modelos matemáticos que envolvem diversas variáveis para determinar a solução ótima para atingir determinado objetivo. A programação é chamada linear porque as restrições (representadas por equações lineares que determinam os limites dentro dos quais a solução deve ser obtida) e a função objetiva são definidas por equações de linhas retas, ou seja, aquelas em que existe uma relação diretamente proporcional entre o problema e o objetivo (LACOMBE, 2009).

\***Pesquisa Operacional (PO)** – método científico usado para abordar situações e problemas administrativos e econômicos visando obter a solução ótima para tais problemas ou situações. Fonte: Lacombe (2009).

▶ **Teoria das Filas:** cuida dos pontos de estrangulamento, dos tempos de espera, ou seja, das demoras verificadas em algum ponto de serviço. Numa situação de fila, existem geralmente os seguintes componentes:

- ▶ clientes ou operações;
- ▶ uma passagem ou ponto de serviço por onde devem passar os clientes ou as operações;
- ▶ um processo de entrada (*input*);
- ▶ alguma disciplina sobre a fila; e
- ▶ alguma organização de serviço.

Considerando essa sequência de componentes, a situação ocorre quando clientes desejam prestação de serviço; ou seja, quando cada cliente se aproxima do ponto de serviço, ocorre um período de prestação de serviço; que termina quando o cliente se retira. Os outros clientes que chegam, enquanto o primeiro está sendo atendido, esperam a sua vez, isto é, formam uma fila. Segundo Chiavenato (1987b), filas de ligação telefônica, de tráfego e de avarias de máquinas de suprimentos são alguns dos exemplos de problemas em que se costuma aplicar a teoria das filas.

▶ **Teoria dos Grafos:** uma das técnicas mais utilizadas em pesquisa operacional é o PERT (*Program Evaluation and Review Technique*)/CPM (*Critical Path Method*), uma técnica de planejamento, programação e controle bastante usada para gerenciar projetos de grande porte, que envolvem uma variedade de atividades. A rede PERT é um diagrama de fluxo que descreve a sucessão de atividades necessárias para a conclusão de um projeto e o tempo ou os custos associados a cada atividade. Com uma rede PERT, um gerente precisa refletir sobre o que deve ser feito em um determinado projeto, determinar quais eventos

são mutuamente dependentes e identificar pontos potenciais de dificuldades. Ao final, o uso do PERT/CPM permite identificar, dentre as várias sequências operacionais de atividades, a que representa o caminho crítico, isto é, a que possui a duração máxima (ROBBINS, 2005).

- ▶ **Teoria dos Jogos:** esta é uma técnica de análise quantitativa que utiliza modelos matemáticos para analisar os resultados que surgirão em múltiplos contextos de tomada de decisão, se todas as partes agirem racionalmente. Assim, para analisar um jogo, o tomador de decisão esboça as condições específicas que definem como as decisões deverão ser tomadas e, em seguida, atribui resultados prováveis a cada combinação possível de respostas dos jogadores (ROBBINS, 2005).
- ▶ **Simulação e previsão:** baseada no uso de métodos estatísticos e de probabilidade, a simulação corresponde à representação de um sistema da vida real em um modelo teórico, matemático, elétrico ou qualquer outro que permite verificar como e em que proporção a mudança de uma ou mais variáveis influenciaria o resto do sistema. Dessa forma, é possível fazer a previsão de resultados (LACOMBE, 2009).
- ▶ **Análise do ponto de equilíbrio:** técnica que permite determinar o volume de vendas da empresa para o qual as receitas se igualam aos custos operacionais totais.

A maior contribuição dessa abordagem foi trazer ao administrador uma nova perspectiva em termos de tomada de decisão baseada no desenvolvimento formal de modelos matemáticos de representação do problema. Assim, percebemos que tal concepção é aplicada nos mais variados setores da organização tendo como suporte fundamental os computadores.

Encontramos sistemas computadorizados capazes de fornecer informações quantitativas cada vez mais precisas e de forma bastante rápida, apoiando os tomadores de decisão das várias áreas de atuação da organização, seja a financeira, a de recursos humanos, a de produção, a mercadológica ou a administrativa.

Porém, as pesquisas revelam também que, em geral, os resultados matemáticos só são usados pelo administrador se estiverem em harmonia com a sua intuição (BATEMAN; SNELL, 1998).

Outra constatação que se tem é que a falta de habilidade de muitos administradores em lidar com ferramentas matemáticas e estatísticas acaba limitando o seu uso. Além disso, o tipo de decisão a ser tomada é um forte limitador dessa perspectiva, já que decisões não rotineiras precisam de uma abordagem mais qualitativa. Afinal, há dados não quantificáveis que devem ser considerados ao longo de um processo de decisão.

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

No final da década de 1950 e início da década de 1960, identificou-se que não basta considerar unicamente as necessidades individuais para motivar o indivíduo a produzir mais e melhor. É preciso também entender a complexidade do indivíduo e do grupo em que ele se encontra e, dessa forma, do processo organizacional como um todo.

Diante desta nova realidade, áreas como a Sociologia e a Psicologia passaram definitivamente a incorporar o conteúdo da Administração, uma vez que dão suporte para explicar e compreender o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho.



Considerando as pessoas como seres formadores da organização, essa escola se preocupou em garantir a integração dos objetivos individuais com os da organização.

Toda essa concepção foi evoluindo, até que, na década de 1960, surgiu um grande ícone da escola de Comportamento Organizacional, chamado **Douglas McGregor**. Este psicólogo propôs a existência de duas teorias sobre a natureza humana. São elas:

- ▶ **Teoria X:** que interpreta o trabalhador como um ser preguiçoso e irresponsável e, que, portanto, requer controle e motivação constantes.
- ▶ **Teoria Y:** em que o trabalhador é visto como alguém que quer trabalhar e que tem condições de se autodirigir e autocontrolar exigindo do administrador somente ações no sentido de encorajá-lo a participar e de oferecer oportunidades para o desafio e iniciativa individuais.

Falamos de McGregor na  
Unidade 3.

Chiavenato (1987a) descreve os pressupostos das duas teorias da seguinte maneira:

- ▶ **Teoria X**
  - ▶ o homem é indolente e preguiçoso por natureza, ou seja, ele evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível, em troca de recompensas salariais ou materiais;
  - ▶ falta-lhe ambição, ou seja, não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido e sentir-se seguro nessa dependência;
  - ▶ o homem é fundamentalmente egocêntrico, e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização;

- ▶ a sua própria natureza o leva a resistir às mudanças, pois procura sua segurança e pretende não assumir riscos que o ponham em perigo; e
- ▶ a sua dependência o torna incapaz de possuir autocontrole e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado pela administração.

### ▶ Teoria Y

- ▶ o homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e de recompensa – quando é voluntariamente desempenhado – ou uma fonte de punição – quando é evitado sempre que possível pelas pessoas. A aplicação do esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar;
- ▶ as pessoas não são, por sua natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da organização; elas podem tornar-se assim como resultado de sua experiência profissional negativa em outras organizações;
- ▶ as pessoas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades. O homem deve exercitar a autodireção e o controle a serviço dos objetivos que lhe são confiados pela organização. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter a dedicação e o esforço de alcançar os objetivos organizacionais;
- ▶ o homem médio aprende sob certas condições não somente a aceitar, mas também a procurar responsabilidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a preocupação exagerada com a segurança pessoal são geralmente consequências da experiência insatisfatória de cada um e não uma característica humana inerente a todas as pessoas. Esse

comportamento não é causa, e sim efeito de alguma experiência negativa em alguma empresa; e

- ▶ a capacidade de alto grau de imaginação e de criatividade na solução de problemas organizacionais é amplamente – e não escassamente – distribuída entre as pessoas. Sob certas condições da vida moderna, as potencialidades intelectuais do homem são apenas parcialmente utilizadas.

Perceba que tanto a teoria X quanto a teoria Y nos remetem a dois **estilos de liderança\***. Quando falamos em estilo de liderança, podemos colocar dois comportamentos em pauta, a autocracia e a democracia, como pontos opostos de uma escala. Neste contexto, conforme a autoridade se concentra no administrador, a autonomia do liderado diminui caracterizando um estilo mais autocrático que está de acordo com a Teoria X. Do contrário, quanto maior for o nível de autonomia vivenciado pelo funcionário, mais democrático é o estilo de liderança do seu superior, inerente à Teoria Y.

**\*Estilo de liderança** – padrão típico de comportamento que um líder usa para influenciar seus empregados a atingirem as metas da organização. Fonte: Dubrin (1998).

Particularmente, McGregor defendia a instituição da Teoria Y, pois compreendia que os administradores que criam condições para que seus funcionários possam atingir melhor os seus objetivos, encorajando-os e lhes oferecendo oportunidades, podem conseguir deles um desempenho superior. Para ele, os administradores deveriam, sobretudo, usar o lado psicológico do funcionário a favor da organização.

**\*Coadunar** – combinar, harmonizar. Fonte: Ferreira (2004).

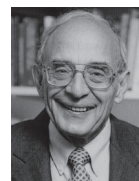
As atuais teorias de gestão de pessoas, contudo, vêm se **coadunando\*** mais intensamente com as ideias colocadas pela Teoria Y, já que a ideia vigente é a de que os trabalhadores devem ser incentivados a participar ativamente dos processos e a assumir responsabilidades.

Podemos citar, ainda, outros ícones dessa escola, tais como [Chris Argyris](#), que trabalhou com



### Saiba mais

Chris Argyris



Psicólogo americano que se estabeleceu como professor de educação e comportamento organizacional na Harvard University. Fonte:

Hickson e Pugh (2004).

**Saiba mais****Rensis Likert**

Psicólogo social e pesquisador americano que, em 1949, fundou um estabelecimento pioneiro na pesquisa do comportamento humano nas organizações, o Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de Michigan. Ficou mais conhecido por seu livro *New Patterns of Management*, de 1961. Para ele, as discussões em grupo eram o único modo de tomar boas decisões. Fonte: Kennedy (2000).



o conceito de autonomia. E [Likert](#), que trouxe a ideia de gestão participativa. Mais especificamente a partir de suas pesquisas, Likert conclui que a administração nunca é igual em todas as organizações podendo assumir feições diferentes dependendo das suas condições internas e externas (CHIAVENATO, 1987b).

Segundo o autor, Likert propõe uma classificação de Sistemas de Administração definindo quatro diferentes perfis organizacionais, quais sejam:

- ▶ **Sistema 1 – autoritário coercitivo:** sistema de administração caracteristicamente autocrático, forte, coercitivo, controlador e fortemente arbitrário.
- ▶ **Sistema 2 – autoritário benevolente:** considerado uma variação atenuada do sistema 1, apesar de ser mais condescendente e menos rígido. Seu processo decisório é centralizado na cúpula administrativa. Neste sistema, é permitida uma diminuta delegação quanto a decisões de pequeno porte e de caráter rotineiro e repetitivo, sujeitas a aprovação posterior.
- ▶ **Sistema 3 – consultivo:** sistema que tende mais para o participativo do que para autocrático e impositivo, a exemplo dos dois anteriores. Neste tipo, o processo de decisão é caracteristicamente participativo e consultivo. Participativo porque as decisões são delegadas aos diversos níveis hierárquicos devendo seguir as políticas e diretrizes definidas em nível institucional. E consultivo, já que a opinião dos níveis inferiores é considerada na definição das políticas e diretrizes que os afetam.

- ▶ **Sistema 4 – participativo:** sistema mais aberto e democrático, uma vez que as decisões ficam totalmente a cargo dos diversos níveis hierárquicos. O nível institucional fica responsável somente pela definição das políticas e diretrizes gerais, pelo controle dos resultados e por tomar decisões de caráter emergencial, que também estão sujeitos a ratificação explícita dos grupos envolvidos.

*Você consegue relacionar algum desses sistemas com as Teorias X e Y?*

Exatamente, o sistema 1 lembra a Teoria X, de McGregor, e o sistema 4 nos remete à ideia da Teoria Y, também de McGregor.

Além destes autores que acabamos de citar, outros também tiveram a sua parcela de influência no desenvolvimento da Teoria Comportamental, tais como Abraham Maslow, psicólogo responsável pela elaboração da Pirâmide da Hierarquia das Necessidades. De acordo com ele, na maior parte das pessoas há uma tendência de satisfazer as necessidades humanas, de acordo com a seguinte ordem de prioridade:

- ▶ necessidades fisiológicas;
- ▶ necessidades de segurança;
- ▶ necessidades sociais;
- ▶ necessidades de autoestima; e
- ▶ necessidades de autorrealização.

Tivemos, também, a influência de Frederick Herzberg – idealizador dos fatores higiênicos e motivacionais – através da identificação de que os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo tendendo sempre a aumentar a produtividade e os

Analisada na Unidade 3, durante o estudo da Escola de Relações Humanas.

Para recordar sobre Herzberg, volte à Unidade 3 deste material.

resultados, enquanto os higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas.

Por fim, é importante destacarmos que há conceitos importantes da Administração que surgiram e/ou se consolidaram com a Escola Comportamento Organizacional. Neste contexto, você deve ficar atento aos conceitos de cultura organizacional e clima organizacional.

Quanto à cultura, Dubrin (1998, p. 284) lembra que se trata de um “sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam ativamente o comportamento dos membros da organização”. Já o clima reflete o grau de satisfação das pessoas na organização em relação ao seu ambiente interno. Ambos os conceitos são, portanto, particularmente relevantes ao estudo e à análise do comportamento organizacional.

## ESCOLA SISTÊMICA



### Saiba mais Karl Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972)



Precursor da Teoria Geral dos Sistemas. A partir dos seus estudos em biologia e dos organismos vivos, verificou que muitos princípios e conclusões de algumas ciências têm validade para várias outras, quando tratam de objetos que podem ser visualizados como sistemas, tentando demonstrar o inter-relacionamento entre as ciências. Fonte: Chiavenato (1987b).

A Escola Sistêmica é, definitivamente, um marco na teoria administrativa representando o primeiro esforço para estabelecer uma relação entre as partes que compõem uma organização e, sobretudo, entre a organização e seu ambiente externo. Pois, como podemos notar até o momento, todas as abordagens estavam muito mais preocupadas em explicar e dominar os elementos

internos de uma organização do que disponibilizar recursos para o gerenciamento da sua relação com o meio ambiente.

Essa abordagem surgiu, principalmente, das críticas feitas às escolas clássicas e está baseada na Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida pelo biólogo alemão [Von Bertalanffy](#), na década de 1960,

visando à compreensão do funcionamento dos organismos vivos. Partindo daí, desenvolveu-se uma teoria voltada ao âmbito organizacional, em que a organização é vista como um sistema formado por vários subsistemas.

*Você pode estar se perguntando: o que é um sistema?*

Neste contexto, o sistema pode ser definido como um conjunto de elementos interdependentes que interagem com objetivos comuns formando um todo e onde cada um dos elementos componentes comporta-se, por sua vez, como um sistema cujo resultado é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente. Ou seja, qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo sejam o foco de atenção (BALLESTERO-ALVAREZ, 1990).

Essa concepção é, então, levada à organização, que passa a ser compreendida como um **sistema aberto**, isto é, que apresenta intercâmbios com o ambiente em que se encontra influenciando e sendo influenciado por ele através das suas entradas e saídas, sejam elas quais forem.

O funcionamento do sistema organizacional está baseado em um processo dinâmico que transforma insumos (recursos) em produtos ou serviços e que influencia e é influenciado pelo seu meio externo. Quando a troca com o meio externo é cessada, a organização se desintegra perdendo a sua função diante daqueles que fazem uso dos seus produtos ou serviços. Observe na Figura 9.



**Saiba mais**

**Sistema aberto**

Teoria dos Sistemas Abertos, desenvolvida pelos professores Daniel Katz e Robert Kahn, posiciona o meio ambiente no centro das discussões possibilitando o entendimento das partes pela compreensão do todo. Fonte: Cruz (1997).



Figura 9: A organização vista como um sistema aberto  
 Fonte: Adaptada de Dubrin (1998); Montana e Charnov (1998)

Com base nos conceitos apresentados sobre sistema, podemos identificar quais são três os componentes básicos, ou parâmetros, de um sistema. São eles:

- ▶ entrada de insumos;
- ▶ processamento (transformação) das entradas; e
- ▶ saída dos produtos.

Considerando, porém, que todo sistema influencia e é influenciado pelo meio em que atua, podemos ainda destacar a existência de um quarto componente do sistema denominado retroalimentação, ou seja, o tão falado *feedback*. Este elemento faz referência à função de controle do sistema com o fim de comparar a saída do sistema com um critério ou padrão previamente estabelecido. Assim, a própria influência do meio sobre o ambiente volta ao sistema através do *feedback*. Esta constante interação com o meio é que permite ao sistema se adaptar a ele e, conseqüentemente, torná-lo viável e com chances de sobrevivência diante das demandas do ambiente externo.



Como resultado do desenvolvimento da Teoria Geral dos Sistemas, alguns termos são adotados no contexto da Administração. Entre eles, destacamos os seguintes conceitos:

- ▶ **Sistema aberto:** sistema que interage com seu ambiente, ou seja, é afetado pelo ambiente no qual está inserido, além de também atuar sobre ele.
- ▶ **Sistema fechado:** sistema isolado que não interage com o ambiente no qual está inserido.
- ▶ **Eficiência:** consiste em fazer bem-feito, num sentido mais amplo. Diz respeito àquilo que está sendo feito considerando todos os aspectos e a sua tendência, apesar de não levar em conta se o que está sendo feito é realmente o que deveria ser feito.
- ▶ **Eficácia:** consiste em fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito, ou seja, implica a capacidade de determinar metas e medidas certas para alcançá-las.
- ▶ **Subsistemas:** fazem referência a um sistema que esteja subordinado a outro, ou seja, faz referência à divisão de um sistema.
- ▶ **Equifinalidade:** diz respeito aos diferentes caminhos que conduzem a um mesmo resultado. Nem sempre o menor caminho é o melhor.
- ▶ **Sinergia:** onde o todo é maior do que a soma das partes, isto é, não é a parte que explica o todo, mas o todo que explica a parte.

Para entendermos um subsistema, é preciso observarmos o sistema maior em que ele está inserido, pois cada parte de um sistema possui características decorrentes da sua inclusão no todo. Por exemplo, imagine o departamento de recursos humanos de uma organização qualquer que tenha suas próprias obrigações e atividades a desempenhar. Para identificá-las e caracterizá-las, precisamos considerar as estratégias e os objetivos da organização,

como o objetivo de aumentar a produtividade do setor de atendimento ao público em 10% no próximo semestre, o que exigiria um desempenho especial das pessoas na referida área.

Os responsáveis pela elaboração da Teoria dos Sistemas Abertos, Katz e Kahn (1987 *apud* ARAÚJO, 2001; CRUZ, 1997), identificam ainda outras características inerentes aos sistemas, conforme podemos observar a seguir:

- ▶ **Sistemas como ciclos de eventos:** nos quais o padrão de atividades de uma troca de energia tem um caráter cíclico, ou seja, o produto exportado para o ambiente supre as fontes de energia para a repetição das atividades do ciclo. Por exemplo, o resultado monetário é usado para a obtenção de mais matéria-prima e mais trabalho que gerarão mais entrada, transformação e saída.
- ▶ **Entropia e sintropia (entropia negativa):** por natureza, todos os sistemas, mesmo os sistemas abertos, caminham para a desorganização e consequente autodestruição. A saída para retardar essa tendência é o sistema importar mais energia do que a que ele consome – significa se mover para deter o processo entrópico. O oposto de entropia é sintropia, que significa que o sistema tem capacidade para importar e se nutrir da energia de fontes externas.
- ▶ **Homeostase dinâmica e estabilidade:** fazem referência à importação de energia para deter a entropia. Operam para manter certa constância na troca de energia de tal forma que os sistemas abertos que sobrevivem são caracterizados por um estado firme. Embora a tendência de um estado firme, sem sua forma mais simples, seja homeostática, como na conservação da temperatura constante do corpo, o princípio básico é a preservação do caráter do sistema. Ou seja, a organização criará reservas.

- ▶ **Diferenciação:** sistemas abertos que tendem à especialização e à diferenciação abandonando os padrões globais e pouco definidos com os quais poderiam perder sua identidade.
- ▶ **Resiliência:** consiste na capacidade de o sistema superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo retornando ao seu estado natural.

Assim, podemos afirmar que o objetivo do sistema é precisar a finalidade para a qual são organizados seus componentes – entradas, processamento e saídas – e as relações desse sistema. Enquanto as suas restrições são as limitações introduzidas em seu funcionamento, devendo haver sempre um pleno **alinhamento** com as características e variáveis do ambiente externo em que o sistema está localizado (OPTNER, 1971).



Note atentamente a  
Figura 9.

## TEORIA CONTINGENCIAL

Essa abordagem preconiza a ideia de que há uma série de fatores que influenciam e afetam a organização e que, por esse motivo, não há uma única e melhor maneira de administrá-la, mas sim várias alternativas, isto é, a escolha da melhor solução depende de cada caso ou das contingências. As circunstâncias variam, como dizia o autor:

[...] a teoria da contingência estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. [...] Há diversos fatores contingenciais: estratégias, incerteza com relação às tarefas e tecnologia [...]. Essas características refletem a influência do ambiente (DONALDSON, 1999 apud ARAÚJO, 2001, p. 29).

**Saiba mais****Joan Woodward**

Socióloga inglesa que organizou uma pesquisa visando estabelecer uma relação entre sistemas de produção, tecnologia e gerenciamento. Ela concluiu que as empresas de sucesso adotavam uma estrutura que variava de acordo com a sua tecnologia de produção. Fonte: <<http://tinyurl.com/yfn46rw>>. Acesso em: 23 nov. 2009.



Desse modo, a principal autora da Teoria Contingencial, também denominada de Situacional, foi **Joan Woodward**. Essa teoria tem como aspecto importante a conclusão de que as condições do ambiente é que causam as transformações no interior das organizações e que não se consegue alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo (LACOMBE; HEILBORN, 2006). Aqui, vale a máxima do “Tudo depende!”.

Logo, antes da escolha do melhor estilo gerencial, precisamos fazer um bom diagnóstico da organização, que pode seguir a seguinte

metodologia:

- ▶ Realização de uma análise situacional através de uma observação da:
  - ▶ atual condição interna da organização, que consiste em identificar os pontos fortes da organização e pontos fracos da organização; e
  - ▶ projeção da futura condição externa da organização, que implica a oportunidade à organização e ameaça à organização.
- ▶ Identificação do problema com base na análise situacional.
- ▶ Estabelecimento de padrões de desempenho que satisfaçam os seguintes critérios:
  - ▶ observável;
  - ▶ relevante ao objetivo; e
  - ▶ mensurável;
- ▶ Criação de soluções alternativas para o problema.
- ▶ Avaliação das possíveis soluções em termos de suas consequências para a organização.

- ▶ Escolha da solução que melhor resolva o problema e que cause o menor número de efeitos colaterais.
- ▶ Implementação de um teste piloto para a solução proposta e sua revisão.
- ▶ Execução da solução.
- ▶ Avaliação da solução com revisão do processo.

Para o desenvolvimento do diagnóstico de uma organização que permita a compreensão das situações a que ela deve se ajustar, Maximiano (2000) indica, por exemplo, a análise de certos fatores considerados importantes para a determinação do modelo organizacional, que envolve tecnologia, estratégia, ambiente e fator humano.

O método contingencial leva em conta qualquer limitação sob a qual a organização precisa operar, por exemplo, com relação ao nível atual de tecnologia disponível.

Em contrapartida, com o diagnóstico, o administrador também identifica as potencialidades da organização capazes de trazer soluções eficientes, como a disponibilidade de determinada mão de obra especializada.

Finalmente, vale destacar o papel de outros pesquisadores e estudiosos no desenvolvimento da concepção contingencial. São eles:

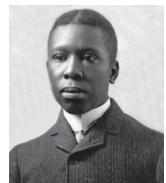
- ▶ **Lawrence e Lorsch:** por meio de pesquisas, concluíram que as indústrias com elevado desempenho apresentam maior



**Saiba mais**

**Paul Lawrence e Jay Lorsch**

Estabelecidos como professores de Comportamento Organizacional na Harvard Business School, conduziram uma série de estudos sobre a estrutura e o funcionamento das organizações usando a abordagem conhecida como Organização e Ambiente, descrita na sua principal obra *Organization and Environment*, em 1967. Fonte: Hickson; Pugh (2004).



ajustamento às necessidades do ambiente por meio da alta diferenciação e integração interdepartamental, o que é obtido com um trabalho conjunto e integrado.

► **Chandler:** seus estudos permitiram observar que nas grandes empresas americanas a estrutura organizacional é gradativamente alterada pela estratégia de mercado, ou seja, concluiu que condições diferentes do ambiente exigem igualmente estruturas diferentes.

► **Burns & Stalker:** verificaram que a organização mecanicista é mais indicada para condições ambientais relativamente estáveis, enquanto a orgânica ajusta-se melhor a condições ambientais de mudança. Portanto, o ambiente é determinante da estrutura e do funcionamento das organizações.

De modo geral, podemos identificar que, no âmbito interno, a Abordagem Contingencial busca compreender as relações entre os subsistemas organizacionais e, no contexto externo, a relação entre a organização, o ambiente e a tecnologia.

*Diante do exposto, você sabe identificar qual a aspiração da Abordagem Contingencial?*

Esta abordagem apresenta como pretensão maior orientar os gestores na determinação de estruturas organizacionais e ações gerenciais considerando a existência de uma variedade de contingências. Ou seja, a estrutura organizacional é contingente às pressões e incertezas ambientais.



#### Saiba mais Alfred D. Chandler (1918)

Historiador que atua na área econômica, é professor da cadeira Straus de História dos Negócios da Universidade de Harvard, desde 1971. Seus estudos relacionados a grandes empresas norte-americanas foram desenvolvidos no período entre 1850 e 1920. Sua principal obra, intitulada *Strategy and Structure*, demonstra que a estrutura organizacional segue a estratégia. Fonte: Kennedy (2000).



#### Tom Burns e George M. Stalker

Sociólogos escoceses que estudaram as dificuldades enfrentadas por empresas da Escócia para se ajustarem a uma nova situação de mercado e tecnologia em constante mudança, relatadas na obra *The Management of Innovation*. Nesta obra, os estudiosos identificam dois tipos ideais de organização que se formam de acordo com o tipo de pressão ambiental. São eles: o tipo mecanicista e o tipo orgânico. Fonte: Hickson e Pugh (2004).

Neste âmbito, uma alternativa interessante para a formação da estrutura organizacional é a estrutura matricial. Alvarez (1990) ressalta que este tipo é resultante da estrutura tradicional – forma de pirâmide – e da estrutura baseada na execução de projeto.

Segundo a autora, a concepção organizacional associada a este tipo de estrutura é dinâmica, já que foi desenvolvida para atender às constantes necessidades das organizações que lidam com projetos. Observe um exemplo de estrutura matricial mostrado na Figura 10.

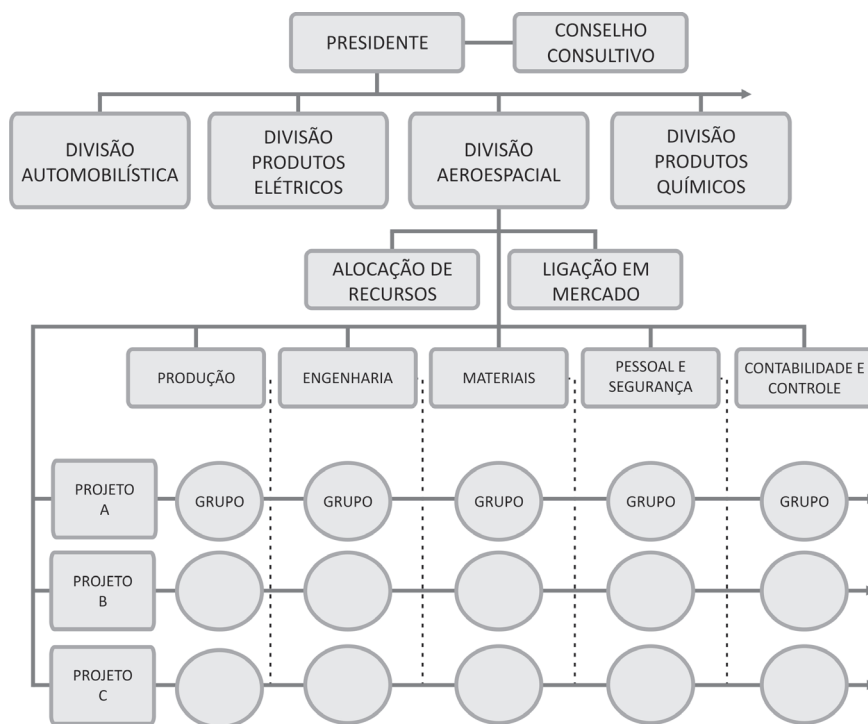


Figura 10: Estrutura matricial

Fonte: Elaborada pelos autores

Considerando que o ciclo de vida de um projeto acontece dentro de um espaço de tempo limitado, precisamos disponibilizar uma estrutura que seja suficientemente flexível para suportar o desenvolvimento das suas atividades. Este é o papel da estrutura matricial, adequada à necessidade da organização em se adaptar às contingências do meio. Afinal, para seus idealizadores, não existe uma melhor maneira de administrar uma empresa, mas sim circunstâncias diferentes que levam a escolhas diferentes.

## OUTRAS CONCEPÇÕES TEÓRICAS

Na transformação do pensamento administrativo, surgem teorias que não chegam a se constituir em escolas, na sua concepção mais ampla. Neste cenário, podemos destacar a Gestão da Qualidade Total, as Organizações Inteligentes e a Reengenharia. Apesar disso, não podemos deixar de reconhecer o grande impacto que tais concepções teóricas têm na Ciência da Administração na gestão das organizações.

**\*Data Marts (DM)** – subconjuntos de dados da empresa, ou seja, desempenham o papel de um banco de dados departamental, regional ou funcional permitindo a consolidação de informações heterogêneas ou não, de diferentes fontes, tipos, formatos e plataformas ou sistemas em um ambiente de banco de dados comum e integrado com todas as aplicações corporativas. Fonte: Baldam (2004).

*Você lembra de algum relato no setor público – mais especificamente – que comprove isso?*

O Tribunal Regional do Trabalho de Santa Catarina (TRT/SC), por exemplo, é uma organização que há tempos investe em ser uma organização que aprende. Para tanto, tem implementado **data marts\*** e softwares de mineração de dados que permitem definitivamente fazer gestão do conhecimento e, conseqüentemente, realizar tomadas de decisões cada vez mais precisas.

Temos, ainda, o exemplo do Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto de São Paulo (SAMAE/SP), que implementou uma série de ações voltadas ao aprimoramento dos produtos e serviços oferecidos em serviços públicos de saneamento por meio da implantação de um elaborado Sistema de Gestão da Qualidade. Para entendermos melhor, vamos conhecer os resultados observados pelo SAMAE/SP a partir da Gestão da Qualidade Total:

- ▶ melhora no gerenciamento do sistema pela alta direção, através de análises críticas periódicas;
- ▶ padronização de processos administrativos, laboratoriais e operacionais;
- ▶ controle de documentação da autarquia;

Conheça mais sobre este projeto de gestão da qualidade no site <[http://www.semasa.sp.gov.br/Documentos/ASSEMAE/Trab\\_33.pdf](http://www.semasa.sp.gov.br/Documentos/ASSEMAE/Trab_33.pdf)>. Acesso em: 23 nov. 2009.




- ▶ melhora da qualidade dos produtos e serviços adquiridos, resultante dos procedimentos de aquisição adotados;
- ▶ identificação de todos os materiais e equipamentos;
- ▶ monitoramento contínuo da qualidade e regularidade do produto;
- ▶ eficácia dos equipamentos de medição;
- ▶ resolução de problemas de formas metódicas enfatizando o aspecto preventivo;
- ▶ maior cuidado na preservação dos produtos e materiais;
- ▶ organização de todos os registros resultantes das atividades diárias;
- ▶ identificação de oportunidades de melhorias, através das auditorias internas;
- ▶ identificação das necessidades de competência e seu acompanhamento de forma sistemática;
- ▶ gerenciamento de todos os processos, baseado em resultados através de gráficos;
- ▶ conhecimento da percepção dos clientes de forma objetiva, em relação à sua satisfação, mediante pesquisas;
- ▶ tratamento diferenciado das reclamações de clientes;
- ▶ maior motivação dos servidores na execução de suas tarefas; e
- ▶ melhora da imagem institucional.

Já a reengenharia não tem encontrado um solo tão fértil no âmbito público. Pois, conforme estudamos anteriormente, uma vez fixada a burocracia, é muito difícil desmantelá-la. E como a reengenharia implica em reprojeter radicalmente os processos, para um administrador efetivá-la, ele naturalmente encontrará muitos entraves, desde pessoais até institucionais e legais.

Por outro lado, a reengenharia está especialmente baseada na ideia de que muitas vezes precisamos dar um grande salto para

termos qualidade, não bastando apenas ajustes incrementais nos processos.

Em verdade, o grande ganho está em desenvolver a consciência de que a busca pela qualidade deve ser contínua e, muitas vezes, implica em custos altos e em um grande esforço organizacional. Ações governamentais voltadas à reforma administrativa do Estado são provas do esforço em colocar em prática tal filosofia. Veja o exemplo dado pela **Gestão 2003-2006** do Governo do Estado de Santa Catarina, conforme o conteúdo apresentado em seu portal eletrônico na internet:



Conheça mais sobre o plano de governo através do site <<http://www.sc.gov.br/conteudo/governo/paginas/planodegoverno00.htm>>.

[...] O Governo do Estado precisa de uma forte reestruturação. Temos tempos novos e um Governo velho. Tempos digitais e um governo manual. [...] Para que o Governo esteja efetivamente presente em todo o território catarinense, propomos uma reengenharia da estrutura governamental, que promova a redistribuição de funções – sem aumentar um só cargo – substituindo funções centralizadas por regionalizadas. Essa regionalização fundamental-se-á nas Secretarias e nos Conselhos de Desenvolvimento Regional.

Talvez estas concepções teóricas, e tantas outras, não atenderam exatamente às expectativas que geraram ao serem apresentadas por seus idealizadores, muitas vezes merecendo reformulações e/ou transformações no seu escopo. Contudo, invariavelmente, agregam valor ao pensamento administrativo oferecendo ao gestor uma variedade de alternativas para a melhora dos processos administrativos.

No contexto público, as experiências demonstram que tais concepções contribuem para o aumento da eficiência e para o enfraquecimento das limitações impostas pela burocracia. Agora, convido você a conhecer mais detalhadamente as concepções teóricas ora comentadas.

## GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Afinal, tantas organizações divulgam a expressão Qualidade Total como forma de demonstrar a sua competência e abrir as portas para novas oportunidades.

*Mas o que está por trás desse termo?*

Basicamente, você deve saber que a Gestão da Qualidade Total diz respeito a uma abordagem caracteristicamente integrativa, que busca a satisfação dos consumidores pelo uso de ferramentas e técnicas destinadas a atingir alta qualidade em bens e serviços.

Podemos dividir a história da qualidade em três eras. São elas:

- ▶ **Era da inspeção:** quando as organizações conferiam os produtos um a um para detectar defeitos.
- ▶ **Era do controle estatístico:** marcada pela existência de um departamento especializado para fazer controle de amostragem e, portanto, fazendo uso de dados estatísticos para verificar se os produtos estavam conforme o padrão desejado.
- ▶ **Era da Qualidade Total (TQM):** Deming, Feigenbaum, Ishikawa e Juran (considerados gurus da TQM, além de outros) convenceram os administradores a adotar uma abordagem mais completa para que se pudesse efetivamente ter a qualidade total. Essa abordagem inclui a prevenção de defeitos antes que eles ocorram através do controle do processo produtivo, desde o seu planejamento.

Como podemos observar, a partir da era da TQM, a qualidade deixa de ser responsabilidade de um único departamento, passando a ser de todos os funcionários da organização. Ou seja,

Faça uma pesquisa na internet sobre os gurus da TQM e compartilhe no AVEA com seus colegas e com seu tutor.

se a qualidade do sistema for garantida, conseqüentemente fica garantida a qualidade dos produtos e serviços que são gerados pela organização.

Assim, Bateman e Snell (1998) apontam como princípios gerais da TQM os que seguem:

- ▶ faça certo da primeira vez para eliminar retrabalhos;
- ▶ escute e aprenda com seus clientes e colaboradores;
- ▶ desenvolva trabalho de equipe com confiança e respeito mútuo; e
- ▶ faça das melhorias contínuas um assunto diário.

O interessante é que a filosofia da melhoria contínua acaba servindo como um instrumento para fazer com que, ao longo de toda a organização, as pessoas fiquem inspiradas a constantemente buscarem ou aperfeiçoarem-se em tudo o que realizam.

Bateman e Snell (1998) comentam, ainda, que isso pode incluir melhorar qualquer coisa, desde os produtos da empresa até seus métodos de produção, e até as formas como se administram os recursos.

Vale destacarmos, contudo, a atuação de um importante ícone no desenvolvimento do construto TQM, [Deming](#), um consultor norte-americano que começou o seu trabalho com os japoneses e que sugeriu 14 princípios para guiar a Qualidade Total, como descrito no Quadro 3.



### Saiba mais

#### Edwards Deming (1900-1993)

Estatístico e responsável pela introdução da filosofia da Qualidade Total na indústria japonesa do pós-Guerra juntamente com seu colega americano Joseh Juran. Os japoneses o consideram o principal arquiteto do seu extraordinário sucesso industrial. Desde 1951, as empresas japonesas competem anualmente pelo prêmio Deming de qualidade. Fonte: Kennedy (2000).



OS 14 PRINCÍPIOS PROPOSTOS POR DEMING PARA GUIAR A QUALIDADE TOTAL

- ▶ Estabelecer constância de finalidade para melhorar o produto e serviço
- ▶ Adotar a nova filosofia
- ▶ Acabar com a dependência da inspeção em massa para garantir a qualidade
- ▶ Cessar a prática de avaliar as transações apenas com base nos preços
- ▶ Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviços
- ▶ Instituir o treinamento e o retreinamento
- ▶ Adotar e instituir a liderança
- ▶ Afastar o medo, para que todos possam trabalhar eficazmente na empresa
- ▶ Romper as barreiras entre os diversos setores de pessoal
- ▶ Eliminar *slogans* e metas para os empregados
- ▶ Suprimir as cotas numéricas
- ▶ Remover as barreiras ao orgulho da execução
- ▶ Instituir um sólido programa de formação e autodesenvolvimento
- ▶ Agir no sentido de concretizar a transformação

Quadro 3: Princípios da Qualidade Total propostos por Deming

Fonte: Adaptado de Lacombe e Heilborn (2006)

E, visando colocar em prática tais princípios, o especialista em QT instituiu um plano de ação chamado Ciclo PDCA de Deming, ou de Melhoria Contínua, representado pela Figura 11 a seguir.

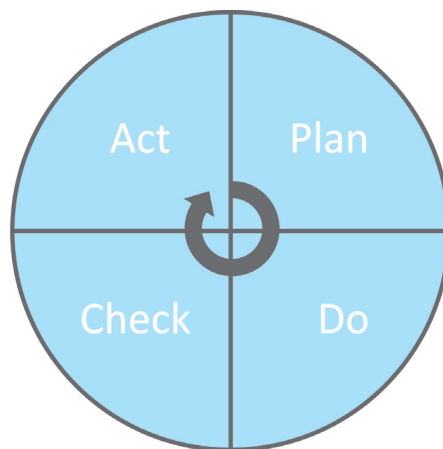


Figura 11: Ciclo PDCA de Deming

Fonte: Adaptada de Daft (1999, p. 136)

Organizações que adotam o TQM geralmente fazem uso do Ciclo PDCA, que indica aos gerentes a sequência de etapas a serem cumpridas para que a qualidade total seja alcançada: *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*.

Note, com base no ciclo, que em primeiro lugar é preciso planejar (*Plan*) um teste ou uma mudança num processo específico para então fazer ou executar a mudança (*Do*). Na sequência, é necessário conferir os resultados obtidos (*Check*) e, finalmente, agir para melhorar o processo (*Act*) eliminando, assim, as causas dos defeitos, é claro, com base naquilo que foi detectado e planejado.

Mas o grande desafio da gestão da qualidade é definir o que se entende e como medir um padrão de qualidade. Na tentativa de encontrar respostas a esse questionamento, foram desenvolvidas as normas **ISO\*** (*International Organization for Standardization*), que definem padrões de qualidade a serem aplicados a quase todos os processos organizacionais. Esse próprio organismo internacional (ISO), por meio da norma ISO 8402, define qualidade como a totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas (CRUZ, 1997).


\*ISO – Sigla de International Organization for Standardization, uma organização internacional, privada e sem fins lucrativos, criada em 1947 e sediada em Genebra, que tem por finalidade elaborar normas técnicas. Fonte: Maximiano (2000).

### *Mas como receber a certificação ISO?*

A inspeção da adoção das normas ISO é feita por escritórios internacionais de certificação que são credenciados pela federação para fornecerem certificados de conformidade com as normas. A principal vantagem para a organização que solicita tais certificações é estar na relação das que dão prioridade à qualidade, assegurando aos clientes a qualidade dos seus produtos, que é atestada por organismos internacionais (LACOMBE; HEILBORN, 2006). Assim, por exemplo, temos os certificados da família ISO 9000, que declaram que a empresa possui e implantou de forma adequada o sistema de gestão de qualidade total. Já o sistema de gestão ambiental é certificado a partir das normas ISO 14000.

*Agora é com você: faça uma pesquisa sobre as normas ISO 9000 e 14000 e discuta com seus colegas de curso no fórum.*

Por fim, é importante destacarmos que os princípios da qualidade são amplamente utilizados pelas grandes organizações de hoje, sobretudo por meio de seus critérios de excelência. No Brasil, existe um órgão denominado Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Esta entidade privada sem fins lucrativos foi instituída, em 1991, por 39 organizações privadas e públicas, em São Paulo, apresentando como objetivo inicial administrar o Prêmio Nacional da Qualidade. Hoje, a sua missão é bem maior, já que busca disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.



Para saber mais sobre a FNQ e respectivos critérios de excelência, acesse o site <<http://www.fnq.org.br>>.

## ORGANIZAÇÕES INTELIGENTES

Cada vez mais, as empresas precisam ser flexíveis e adaptáveis aos tempos de rápidas mudanças. Entretanto, mais do que meramente reagir às mudanças, as organizações devem se antecipar a elas.

As organizações inteligentes oferecem aos empregados a oportunidade de saber o que está ocorrendo, de pensar construtivamente sobre questões importantes, de buscar oportunidade de aprender coisas novas e procurar soluções criativas para os problemas.

As empresas devem lutar para entender melhor o que sabem, o que precisam saber e o que devem fazer a esse respeito, afinal de

**Saiba mais****Peter Senge**

Nascido em 1949, se formou em Engenharia na Universidade de Stanford. Este cientista da área de Teoria dos Sistemas estabeleceu-se como diretor do Centro para a Aprendizagem Organizacional no MIT. Ele defende a ideia de que, nesse mundo complexo e cheio de mudanças, as organizações precisam se tornar organizações de aprendizagem para que possam ser bem-sucedidas. Fonte: Hickson e Pugh (2004).



contas, há um conhecimento subjacente em rotinas e práticas organizacionais que pode ser transformado em produtos e serviços diferenciados, obtendo, dessa forma, vantagem competitiva.

Conforme destaca [Senge](#) (1990), as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirem como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis organizacionais. Diante disso, organizações inteligentes são justamente aquelas que fazem gestão do conhecimento.

Para que tais vantagens possam ser alcançadas, o primeiro passo é tentar desmistificar esse tal de conhecimento buscando

desenvolver entre nós um entendimento preliminar do seu significado para as organizações.

*Então, o que seria isso?*

Segundo Davenport e Prusak (1999), conhecimento é uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextual e **insight\*** experimentado, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele existe não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

A gestão do conhecimento, basicamente, é a capacidade de relacionar informações estruturadas e não estruturadas – como um *insight* – com regras constantemente modificadas e aplicadas pelas pessoas na empresa. Ou seja, a informação é a base do conhecimento.

\**Insight* – percepção e compreensão súbita de um fato, situação, atitude ou decisão, baseada principalmente na intuição e experiência. Fonte: Lacombe (2004).



*Podemos então dizer que aprender significa transformar informações – o que se sabe – em conhecimento – aquilo que se sabe e se faz. E isso é o que realmente importa, isto é, aprender – saber e fazer algo. Você concorda?*

De outro modo, o processo de desaprender também é importante, pois é o momento em que abrimos nossa mente para aprendermos novas coisas, regras, *insights*, novas informações, e assim podemos lidar melhor com a mudança.

Logo, para aprender e inovar, o ser humano precisa ser capaz também de desaprender, mas sempre dentro de um pensamento estratégico que defina aonde se quer chegar. Este é o exemplo da flecha. Imagine jogar uma flecha sem apontá-la para um alvo. Onde ela vai parar? Que desperdício de esforço não ter um foco!

Já que estamos conversando sobre conhecimento, é importante destacarmos que há dois tipos de conhecimento. São eles:

- ▶ **Tácito:** que está profundamente enraizado e se refere a experiências.
- ▶ **Explícito:** que pode ser facilmente processado. É o conhecimento formal.

Diante desta explicação, podemos afirmar que o segredo das organizações está em conseguir transformar conhecimento tácito em explícito, ou seja, formalizar e disponibilizar aquele conhecimento que está na mente de alguém. A conversão de conhecimento tácito em explícito (e vice-versa) pode ser feita mediante quatro processos:

- ▶ socialização (tácito em tácito – conhecimento compartilhado);
- ▶ externalização (tácito em explícito – conhecimento conceitual);
- ▶ combinação (explícito em explícito – conhecimento sistêmico); e

- ▶ internalização (explícito em tácito – conhecimento operacional).

Podemos afirmar, ainda, que o conhecimento é gerado a partir do momento em que as pessoas fazem comparações, medem as consequências do uso de informações, estabelecem conexões e realizam conversações.

Assim, há uma variedade de práticas de gestão do conhecimento que auxiliam as organizações a localizá-lo e disponibilizá-lo fomentando o aprendizado entre seus integrantes. Algumas delas merecem um destaque especial, tais como:

- ▶ definição de fóruns e listas de discussão;
- ▶ instituição de comunidades de prática (grupos informais constituídos em torno de um interesse comum, para colaboração mútua);
- ▶ desenvolvimento de educação corporativa (treinamento);
- ▶ aplicação de *mentoring* (pessoa caracterizada como um *expert* da organização, ou seja, adquiriu experiência, liderança e reconhecimento profissional, e pode ser considerada uma espécie de padrinho ou tutor, tendo a função de modelar as competências de um indivíduo ou grupo, observar e analisar o desempenho, e retroalimentar a execução das atividades desse indivíduo ou grupo);
- ▶ fixação de universidade corporativa;
- ▶ formalização de bancos de conhecimentos;
- ▶ estruturação de ambientes na organização para encontros;
- ▶ conversas informais (famosa sala de cafezinho); e
- ▶ contratação de consultorias, além de outras.

Note que, para se tornar uma organização inteligente, seja do setor público ou não, ela deve desenvolver a capacidade para

criar e transferir conhecimentos constantemente, de forma que esse conhecimento possa ser usado para gerar novas ideias.

Mas, para que isso seja uma realidade, essa prática precisa estar integrada à rotina da organização. Além disso, a análise crítica do seu desempenho e a necessidade de as pessoas estarem plenamente alinhadas com os objetivos organizacionais e de atuarem de modo criativo e integrado são pré-requisitos para que se desenvolva a capacidade de aprender.

Assim, como futuro administrador público, é fundamental que você esteja consciente da necessidade de se fazer investimentos contínuos na criação, obtenção, compartilhamento e retenção do conhecimento.

## REENGENHARIA

Muitas organizações precisam mais do que mudar, elas necessitam aperfeiçoar e aprender. Algumas vezes, as organizações precisam reinventar-se para conseguir ter um salto quantitativo em seu desempenho. Ou seja, mais do que simplesmente melhorar as coisas, consertando-as e aperfeiçoando-as, a Reengenharia constitui o processo de iniciar tudo a partir do zero, revisando o modo de a organização fazer os negócios e, dessa forma, reconstruindo-a.

Os pais da Reengenharia, [Hammer e Champy](#), entendem-na como o repensar e o reprojeter radical dos processos organizacionais. Hammer e Champy (1994) destacam, em sua obra, o que não seria reengenharia. Inicialmente, alertam



### Saiba mais Michael Hammer e James Champy

Em 1993, Hammer e Champy escreveram o livro *Reengineering the Corporation*, que se tornou um *best-seller* internacional por trazer uma teoria que responderia a toda ineficiência organizacional observada na época. Em pouco tempo, a reengenharia expandiu-se, porém a teoria apresentava limitações. A reengenharia foi muito mecânica em sua implantação e ignorou a dimensão humana. Mas, em 1997, no livro *Beyond Reengineering*, Hammer assumiu uma visão mais ampla e humanística da organização centrada nos processos, enfatizando a propriedade individual dos processos e a necessidade de se trabalhar em equipe. Fonte: Kennedy (2000).

que a reengenharia não pode ser reduzida à automação de processos, por meio da tecnologia da informação. Na continuidade, chamam a atenção para a diferença entre reengenharia empresarial e reengenharia de *software*. Esta última implica em converter sistemas de informações obsoletos para tecnologias mais modernas, e nada mais.

Os autores afirmam ainda que a reengenharia não se refere à reorganização, desierarquização ou nivelamento de uma organização. Pois está relacionada basicamente à estrutura dos processos e não à estrutura organizacional. Não se trata, igualmente, de combater a burocracia, uma vez que, segundo os autores, o problema não está na burocracia, pois "pelo contrário, a burocracia tem sido a solução nos últimos dois séculos". Finalmente, os pais da reengenharia estabelecem um paralelo com as concepções voltadas à qualidade, como podemos verificar na citação a seguir:

Tampouco a reengenharia equivale à melhoria da qualidade, gestão da qualidade total (TQM) ou qualquer outra manifestação do atual movimento em prol da qualidade. É bem verdade que os programas de qualidade e a reengenharia compartilham uma série de temas comuns. Ambos reconhecem a importância dos processos, e ambos partem das necessidades do cliente do processo, e a partir dali, vão retrocedendo. Todavia, os dois programas também diferem fundamentalmente. Os programas de qualidade trabalham dentro da estrutura dos processos existentes em uma empresa e procuram melhorá-los através do que os japoneses chamam de *Kaisen* ou melhoria gradual e contínua. O objetivo é continuar fazendo o que já é feito, só que melhor. A melhoria da qualidade procura melhorias graduais e constantes no desempenho do processo. A reengenharia, conforme vimos, procura mudanças revolucionárias, não pela melhoria dos processos existentes, mas pela substituição por processos inteiramente novos (HAMMER; CHAMPY, 1994, p. 35).

Hoje – passado certo tempo do surgimento dessa ideia, podemos compreender com clareza como a reengenharia foca processos organizacionais de grande dimensão, especialmente aqueles que permeiam uma variedade de áreas funcionais – ela conseqüentemente provoca grandes mudanças no ambiente quando implementada.

A reengenharia requer um planejamento adequado no sentido de fazer a gestão dessa mudança para que ela possa ser bem-sucedida.

Além disso, é preciso garantir que seja implantada a partir da alta hierarquia da organização, de tal modo que os demais níveis sintam o apoio esperado e passem a se comprometer mais com os resultados. Falaremos mais especificamente sobre esse tema na última Unidade do nosso material.

## VISÃO GLOBAL DAS ESCOLAS CONTEMPORÂNEAS

Buscando revelar as transformações significativas para a Ciência da Administração no período contemporâneo, preparamos, nesta seção, o Quadro 4, para você ter uma visão geral.

RESUMO DAS ESCOLAS CONTEMPORÂNEAS DA ADMINISTRAÇÃO						
Escola	Ênfase	Abordagem da Organização	Conceito Básico de Organização	Característica básica da Administração	Conceito de Homem	Resultados Almejados
Administração Quantitativa	Nas tarefas e na tecnologia	Formal	Conjunto de tarefas que podem ser otimizadas pelo uso de ferramentas matemáticas e estatísticas.	Ciências Exatas	<i>Homo Economicus</i>	Eficiência máxima: A Administração Quantitativa busca a eficiência máxima. Pois o que essa escola prevê é a obtenção de tomadas de decisões mais acertadas a partir da utilização de modelos matemáticos e estatísticos. A intenção é alcançar os objetivos dentro dos menores custos (eficiência).

Quadro 4: Resumo das escolas contemporâneas da Administração

Fonte: Elaborado pelos autores

Escola	Ênfase	Abordagem da Organização	Conceito Básico de Organização	Característica básica da Administração	Conceito de Homem	Resultados Almejados
Comportamento Organizacional	Nas pessoas	Formal e Informal	Sistema cooperativo racional, em que organização e indivíduos visam alcançar objetivos.	Ciência Comportamental Aplicada	Homem Administrativo – ser que participa e toma decisões.	Eficácia dos empregados
Escola Sistêmica	No ambiente	Formal e Informal	Sistema Aberto	Administração de sistemas	Homem funcional	Eficácia interna
Teoria Contingencial	Na estrutura, na tecnologia, nas pessoas e no ambiente	Formal e Informal	Hierarquia de órgãos, cargos e tarefas	Abordagem Contingencial - "Tudo depende das contingências"	Homem complexo	Eficiência ótima: A Escola Contingencial pretende a eficiência ótima, na medida em que preconiza a ideia de que a organização, o ambiente e a tecnologia serão definidos de acordo com as contingências. Ou seja, a estrutura organizacional é contingente às pressões e incertezas ambientais, devendo se caracterizar para que os objetivos sejam atingidos dentro dos menores custos (eficiência).

Quadro 4: Resumo das escolas contemporâneas da Administração

Fonte: Elaborado pelos autores

Inicialmente, podemos identificar que as quatro principais escolas desse período enfatizaram as várias dimensões da organização, com destaque à Escola Contingencial que, por sua

abordagem, acaba considerando todas elas – ambiente, pessoas, tecnologia, tarefas e estrutura.

Quanto aos resultados almejados, percebe-se que a Escola Comportamento Organizacional busca a eficácia dos empregados, uma vez que está baseada no entendimento e domínio dos processos individuais, grupais e organizacionais. E a Escola Sistemática busca a eficácia interna da organização, por meio da integração dos seus processos – tanto interna quanto externamente.

Já a Escola Contingencial almeja a eficiência ótima, ao considerar que a estrutura organizacional é contingente às pressões e incertezas ambientais, portanto devendo se caracterizar para que os objetivos sejam atingidos dentro dos menores custos (eficiência).

Igualmente, a Escola Administração Quantitativa procura a máxima eficiência, por meio de tomadas de decisões mais acertadas fundamentadas na utilização de modelos matemáticos e estatísticos, para que os objetivos possam ser alcançados dentro dos menores custos (eficiência).

Foi também a partir da Escola Comportamento Organizacional que o aspecto informal da organização começou a ser trabalhado. Além disso, verifica-se que há alterações importantes tanto no que se refere ao conceito básico de organização quanto à característica básica de administração.

Por fim, há transformações detectadas na forma de compreensão do homem no âmbito organizacional. Pois, enquanto a Administração Quantitativa permanece com a concepção de *Homo Economicus*, a exemplo das escolas do período clássico, as demais passam a encará-lo de modo diferenciado.

Note que a Gestão da Qualidade Total, a concepção Organizações Inteligentes e a Reengenharia não foram tratadas no Quadro 4, pois não se configuram, em sua totalidade, como uma escola, são abordagens disponíveis à Administração nos dias atuais.

### Complementando.....

Amplie seus conhecimentos fazendo a leitura proposta a seguir.

📖 *Psicologia Social nas Organizações* – de Daniel Katz e Robert L. Kahn.  
Esta obra deu origem à Teoria dos Sistemas Abertos.



# Resumindo

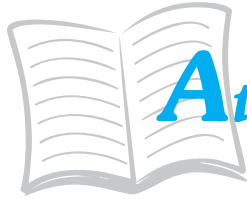


Nesta Unidade, você aprendeu sobre as abordagens de Administração do período contemporâneo. Por meio deste estudo, você verificou o impacto das ferramentas matemáticas e estatísticas sobre a administração, conheceu importantes teorias comportamentais – Teoria X e Teoria Y, a influência da Teoria Geral dos Sistemas na visão que se tem hoje de organização, além de outras, como a Teoria Contingencial, a Reengenharia, a Gestão da Qualidade Total e a Gestão do Conhecimento. Todas elas apresentam perspectivas, ferramentas e concepções que marcam as transformações vividas pela Ciência da Administração nos últimos tempos.

Assim, evidenciamos que, ao longo dos tempos, houve o surgimento de uma variedade de teorias e teóricos, sempre no intuito de reforçar a ação administrativa. Neste contexto, vale destacar que algumas teorias têm se mostrado realmente efetivas, com capacidade para mudar a história da organização. Outras, nem tanto, ora mal compreendidas e mal aplicadas ou ora mal delineadas, configurando-se apenas como um simples modismo ou engano.

De modo geral, no entanto, compreendemos que as teorias marcantes são, sobretudo, originárias da Escola Sistêmica, da Escola Contingencial e da Comportamental. Nas organizações públicas, de um modo ou de outro, todas terão o seu espaço, podendo ser aplicadas para aprimorar o seu desempenho e sua capacidade de resposta às deman-

das do meio. Assim, caro aluno, como você estudou, a Unidade 4 foi dedicada ao estudo das principais teorias administrativas desenvolvidas no período contemporâneo. Temos a certeza de que você agregou novos conhecimentos e que, em um futuro próximo, você poderá colocá-los em prática na gestão dos bens públicos. Sugerimos que você busque novas leituras a fim de se manter atualizado, o que é fundamental para o bom desempenho profissional. Conte sempre conosco!



## Atividades de aprendizagem

Preparamos para você algumas atividades com o objetivo de recordar o conteúdo que você estudou nesta Unidade. Em caso de dúvida, não hesite em fazer contato com seu tutor.

1. Entre as abordagens administrativas presentes no período contemporâneo da Ciência da Administração, aponte a única alternativa que **não** se enquadra como uma delas:
  - a) Organização Inteligente
  - b) Gestão da Qualidade Total
  - c) Administração Sistemática
  - d) Reengenharia
  - e) Teoria Contingencial
  
2. A crença de que o ser humano médio precisa ser dirigido e controlado pela administração é um princípio da:
  - a) Gestão da Qualidade Total
  - b) Teoria X
  - c) Teoria Geral dos Sistemas
  - d) Teoria Y
  - e) Teoria Contingencial

3. Considerando a Escola Sistêmica, marque V para a(s) afirmativa(s) verdadeira(s) ou F para a(s) falsa(s).

- ( ) Seus princípios são decorrentes da teoria elaborada pelo biólogo Douglas McGregor;
- ( ) Trata-se do primeiro esforço da Ciência da Administração para estabelecer a relação entre as partes que compõem uma organização;
- ( ) Permite considerar a organização como um sistema fechado;
- ( ) Considera o todo maior que a soma das partes (sinergia); e
- ( ) Os componentes básicos de um sistema são: entrada, planejamento, saída e retroalimentação.

Marque a alternativa que traz a sequência correta, de cima para baixo:

- a) F, V, F, V, F
- b) F, F, V, F, V
- c) F, F, V, V, V
- d) V, F, F, F, V
- e) V, F, F, V, F

4. \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_ são responsáveis pela elaboração da Teoria dos Sistemas Abertos.

Marque a alternativa que completa corretamente a frase acima.

- a) Paul Lawrence e Jay Lorsch
- b) Tom Burns e George M. Stalker
- c) W. Edwards Deming e Peter Senge
- d) Daniel Katz e Robert L. Kahn
- e) Michael Hammer e James Champy

5. Qual das abordagens a seguir tem como princípio básico fazer certo da primeira vez para eliminar o retrabalho?
- a) Reengenharia
  - b) Organizações Inteligentes
  - c) Teoria Y
  - d) Escola Sistêmica
  - e) Gestão da Qualidade Total



# UNIDADE 5

## GESTÃO POR FUNÇÃO E GESTÃO POR PROCESSO

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Saber a diferença entre gestão por função e gestão por processo;
- ▶ Identificar atividade essencial que resulte em contributo ao coletivo, independentemente do tipo de gestão; e
- ▶ Compreender a relevância da administração como fator de sucesso organizacional e social.





## GESTÃO POR FUNÇÃO

Caro aluno,

Moisés, quando governava seu povo, tomou muitas decisões por sua própria conta. Foi aí que Jetro lhe disse: “Não estás sendo justo assim agindo. Vais, certamente, esgotar-te. A ti e ao teu povo. Não podes fazer tudo sozinho.”

Moisés seguiu o conselho de seu padraсто e fez tudo que ele dissera. Escolheu entre todos os israelitas os homens capazes e os fez líderes do povo: chefes de mil, de cem, de cinquenta e de dez. Permaneciam à disposição do povo a fim de aplicarem a justiça. Transferiam para Moisés as causas difíceis e arbitravam, eles mesmos, os casos de menor importância. (ÊXODO, XVIII; 24-26 apud BARON 1975, p. 13). É nessa perspectiva que vamos aprofundar nossos estudos sobre os diferentes tipos de gestão – por função e por processo.

Preparado? Vamos começar?

Henri Fayol, em sua obra *Administração Industrial e Geral*, colocou a administração no centro da organização e destacou sua relevância para o alcance dos objetivos corporativos.

Ao definir a administração, Fayol afirmou que existe conjuntos de operações comuns a todas as organizações, alinhados em seis grupos interdependentes: técnicas comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas, assim entendidas:

[...] operações técnicas – produção, fabricação e transformação; operações comerciais – compra, venda e troca; operações financeiras – procura e gerência de capitais; operações de segurança – proteção de bens e pessoas; operações de contabilidade – inventários, balanços, preços de custos, estatísticas etc.; operações administrativas – previsão, organização, direção, coordenação e controle. (FAYOL, 1990, p. 23).

As operações, ou funções, compreendem um conjunto de atividades afins e basicamente homogêneas. As empresas têm quatro funções principais: produção, comercialização, finanças e administração, que se desdobram cada uma em diversas funções (LACOMBE, 2004).

*Na disciplina de Teorias da Administração I você estudou essas conceituações básicas e também a concepção de Administração, no pensamento de Fayol. Vamos recordar?*

Então, de acordo com Fayol (1990), administrar implica em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar significa constituir duplo organismo material e social da empresa. Comandar implica em dirigir o pessoal. Coordenar está relacionado a ligar, unir e harmonizar todos os atos e os esforços. E controlar faz menção a velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Administrar é uma função que se espalha em todos os níveis da estrutura organizacional.

No contexto das relações sociais de produção e consumo, cada organização desempenha atividade que lhe confere

peculiaridade e contributo ao coletivo. Esta dimensão pode ser entendida como a sua função essencial.

De acordo com Daft (2008, p. 13), as organizações existem para:

[...] reunir recursos para atingir metas e os resultados desejados; produzir bens e serviços com eficiência; facilitar a inovação; utilizar modernas tecnologias de produção e informação; adaptar-se ao ambiente em transformação e influenciá-lo; criar valor para os proprietários, clientes e funcionários; acomodar desafios contínuos de diversidade ética e motivação e coordenação dos funcionários.

O estudo das funções organizacionais, através da decomposição de seus componentes, permite analisar as características predominantes dos seus elementos, identificar anomalias e estabelecer sinergias no processo produtivo.

Utilizando processo mnemônico, [Luther Gulick](#), amparado nos estudos de Fayol, classificou as funções diretoras da administração em inglês – POSDCRB, ou seja, P (*plan* – plano), O (*organization* – organização), S (*staff* – assessoramento), D (*direction* – direção), C (*control* – controle), R (*report* – relatório) e B (*budget* – orçamento).

Na análise das funções organizacionais, a classificação proposta por Fayol é usualmente aplicada e permite desvendar e compreender as sinergias e disfunções presentes. A título de exemplo, formulamos alguns questionamentos, com relação a administração geral, que contribuem para o processo de avaliação das funções no contexto organizacional:

 **Saiba mais** Luther Gulick (1892-1983)

Nasceu no Japão, foi diretor do Instituto de Administração Pública da Universidade de Colúmbia e serviu como membro do Comitê de Gerenciamento Administrativo do presidente Roosevelt, que tinha a finalidade de reformar e reorganizar a burocracia pública federal americana. Visualizava a organização como uma atividade universal, mas sua descrição das funções administrativas foi aplicada primeiramente para a administração governamental. Foi um dos principais seguidores de Fayol. Disponível em: <<http://tinyurl.com/yjowymp>>. Acesso em: 23 nov. 2009.



- ▶ A estrutura vigente na organização está devidamente representada no organograma em uso?
- ▶ O organograma possibilita a compreensão das linhas de autoridade e subordinação vigentes?
- ▶ Existem descrições de cargos e atribuições claras e difundidas entre os membros da organização?
- ▶ A estrutura vigente acompanha a estratégia em curso?

Para cada dimensão organizacional relacionada ao conjunto das atividades exercidas que conferem condição própria, podemos avaliar as sinergias e as anomalias presentes.

Conhecer, avaliar e acompanhar sistematicamente o desempenho das funções organizacionais é papel do gestor.

## GESTÃO POR PROCESSO

A reflexão construída por Drucker, com base na análise da realidade organizacional da GM nos anos 1950, permite inferir a necessidade crescente da capacidade de adaptação e flexibilidade aliada à definição de foco e sinergia produtiva.

Segundo Drucker,

Ouvimos falar muito nos dias de hoje sobre o direito que o indivíduo tem de fazer sua própria coisa. Mas a única estrutura de organização em que isso se torna remotamente possível é a hierárquica. É a que faz menos exigência para que o indivíduo se subordine às metas da organização ou engrene suas atividades com as necessidades e exigências alheias. Equipes, em contrapartida, exigem, acima de tudo, autodisciplina muito grande de cada membro. Todos têm que fazer a “coisa” da equipe. Todos precisam assumir responsabilidade pelo trabalho da equipe interna e por seu desempenho. A única coisa que a pessoa não pode fazer em uma equipe é a sua própria coisa. Construtores de organizações precisarão aprender que estrutura sólida de organização necessita ao mesmo tempo de : a) uma estrutura hierárquica de autoridade e b) uma capacidade de organizar forças de tarefa, equipes e indivíduos para trabalho em base tanto permanente como temporária (DRUCKER apud HARVARD, 1986, p. 26-27).

No contexto da teoria organizacional, a gestão por processos é classificada a partir do conjunto de atividades, com um ou mais tipos de entradas, as quais instituem uma saída de valor para o cliente (LACOMBE, 2004).

A gestão por processos tem no estabelecimento de sinergia coletiva um fator-chave de sucesso, embasada na articulação contínua entre as diversas dimensões organizacionais – estrutura, pessoas, recursos tecnológicos e comportamentais (OLIVEIRA, 2006).

Assim, podemos dizer que o foco está em otimizar o conjunto dos recursos produtivos disponíveis, para atender novas demandas e garantir a efetividade organizacional. A incorporação da gestão por processos no ambiente organizacional requer flexibilidade e adaptabilidade da estrutura e de seus integrantes às demandas do ambiente externo, de forma proativa e comprometida por parte do capital humano alocado.

A gestão por processos exige dos membros da estrutura, no seu todo, o desempenho de atividades voltadas ao alcance dos objetivos organizacionais, orientado por fatores de eficiência operacional, em sintonia absoluta com as demandas externas. O conjunto de tarefas e atividades é o que compõe a formação de um processo. Faz parte da estrutura horizontal de uma organização – níveis de especialização –, ao passo que as estruturas verticais formam os níveis de controle e hierarquia.

*Você pode estar se perguntando: como implantar a gestão por processos numa organização?*

A implantação da gestão por processos nas organizações é um desafio e exige cultura proativa por parte dos membros da estrutura, com base na criatividade e inovação, em capacitação continuada do capital humano, em ambiente fluido e aberto a mudanças e ao enfrentamento de novas demandas do ambiente externo (OLIVEIRA, 2006).

A gestão por processos, portanto, pressupõe o estabelecimento de total articulação entre as atividades empreendidas para alcance dos objetivos finalísticos da organização (DRUCKER, 1981).

Assim, podemos afirmar que a administração por objetivos pressupõe um processo baseado no método de planejamento e avaliação, fundamentado em elementos de natureza quantitativa, através do qual o time de trabalho escolhe áreas prioritárias, define objetivos, dimensiona metas e efetua acompanhamento do desempenho.

A concretude da gestão por objetivos no ambiente organizacional adquire formas específicas através do monitoramento, acompanhamento e redirecionamento das atividades empreendidas, em convergência com os objetivos finalísticos. Este raciocínio pressupõe que, ao longo do processo produtivo de **bens\*** e **serviços\***, cada membro da estrutura e cada unidade de produção agrega valor e possibilita a geração de melhor resultado à organização.

No processo gerencial, existem diversos instrumentos de apoio, tais como: o quadro de distribuição do trabalho (QDT), que inclui fluxograma, *layout*, formulários, manuais de organização, diagnóstico organizacional e redesenho de processos de negócios.

**\*Bem** – tudo que tem utilidade para satisfazer uma necessidade ou suprir uma carência. Fonte: Lacombe (2004).

**\*Serviço** – toda atividade intangível que uma parte pode oferecer a outra, proporcionando-lhe um benefício que não resulte na posse de algo. Fonte: Lacombe (2004).

Este assunto será abordado na disciplina de Organização, Sistemas e Métodos.

## ANÁLISE DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E PROCESSO DE CONVERGÊNCIA TEÓRICA

O estudo das relações interorganizacionais contemporâneas tem apontado para a ocorrência de processo de convergência teórica.

De acordo com Hall (2004), é visível a ocorrência da integração teórica, inclusive como pressuposto essencial à compreensão dos processos organizacionais em curso. A busca da adaptação organizacional ao meio mutante, como condição essencial ao aumento da efetividade e longevidade, tem sido objeto de estudo nos modelos da ecologia populacional, da dependência de recursos, da contingência racional, do custo das transações e da perspectiva institucional.

A perspectiva institucional, amparada na premissa da adaptação como meio de legitimidade ambiental, através de processo descritivo, narra como as organizações sobrevivem e vencem num contexto de constantes mudanças (DAFT, 2008).

Neste cenário, Daft (2008) afirma que, para acompanhar as mudanças, as organizações incorporam novas estratégias e estruturas, de modo a acompanhar as perspectivas cognitivas e emocionais de seus públicos.

Independentemente da realidade organizacional analisada, o ambiente mutante exige processo adaptativo.



Este processo de adaptação dos desenhos estruturais que as organizações incorporam para atingir seus objetivos finalísticos deu origem à expressão “**isomorfismo\*** organizacional”.

Esta concepção tem sua origem em estudos desenvolvidos por Dimaggio e Powell (1983) a partir da premissa de que as organizações existem em campos de outras organizações similares. Este processo, segundo esses autores, remete a um estágio de mimetismo e de adaptação estratégica às assemelhadas do mesmo campo de atuação.

A concepção institucional, portanto, pressupõe elementos considerados como “certo” para determinados grupos (MOTTA, 2006).

Para Daft (2008, p. 183), o isomorfismo é um termo empregado para descrever movimento em direção a um processo de similaridade. O autor destaca, ainda, que as organizações, ao adentrarem em campo novo de atuação, buscam posicionamento através de forma organizacional e estilo gerencial diversos. À medida que atuam em campos já consolidados, existe forte tendência à semelhança. Daft acrescenta que o processo isomórfico pode ser condicionado por aspectos técnicos – racionalidade e eficiência operacional, recursos técnicos e tecnológicos empregados no processo produtivo ou institucional – orientados por aspectos externos (DAFT, 2008).


Ao analisar o tema, Wood Jr. (2007, p. 67) remete às seguintes reflexões:

- ▶ O que leva organizações diferentes a apresentarem características tão similares?
- ▶ Que processo leva à homogeneização?

O isomorfismo tem sido alternativa amplamente aplicada e requer análise pontual e criteriosa das causas e dos efeitos potenciais aos resultados organizacionais.

Ainda segundo Wood Jr. (2007), os fatores que favorecem o isomorfismo organizacional são a crescente interdependência, as mudanças em curso, além da forte conectividade existente entre os mercados em âmbito mundial.

\***Isomorfismo** – faz acepção à palavra “isomorfo” nos remetendo àquele que apresenta a mesma forma, e o isomorfismo é a qualidade do isomorfo. Fonte: Fernandes (1997).



Dependendo da organização, essas questões nos remetem à construção de diferentes conclusões.

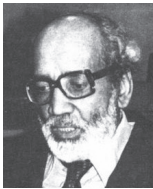
## GUERREIRO RAMOS E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

No contexto dos estudos organizacionais, particularmente na análise da Administração Pública como campo do conhecimento e de sua convergência com os interesses da sociedade civil, o resgate das ideias de Alberto Guerreiro Ramos é obrigatório.

Com o propósito de estabelecer conexão entre o estágio do desenvolvimento da Teoria Geral da Administração e o pensamento deste importante autor brasileiro, resgatamos breves notas sobre a sua vida e algumas de suas ideias.

### ALBERTO GUERREIRO RAMOS: CIENTISTA SOCIAL BRASILEIRO À FRENTE DE SEU TEMPO

*Você já ouviu falar de Alberto Guerreiro Ramos? Vamos conhecer um pouco mais deste cientista?*



Formado em Direito e Sociologia, trabalhou no Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), na Fundação Getúlio Vargas e na Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP). Como pesquisador e professor, integrou o Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB). Em 1966, viu-se forçado a deixar o País, depois de ter perdido o mandato de deputado federal

e os direitos políticos. Viveu o resto de seus dias, até abril de 1982, na cidade de Los Angeles, região sul do Estado da Califórnia (EUA), onde deu continuidade a seu trabalho de pesquisa e docência, na escola de Administração Pública da University of Southern California (USC). Após a anistia, voltou momentaneamente ao Brasil, em 1980 e 1981, para emprestar seu apoio e prestígio ao nascente programa de mestrado em Planejamento Governamental (CPGA/UFSC), em Florianópolis. Entre suas numerosas contribuições acadêmicas, quer em forma de livros ou artigos, destacam-se a *Redução Sociológica, Administração e contexto brasileiro* e *A nova ciência das organizações* (HEIDEMANN; SALM, 2009).

A grande contribuição de Guerreiro Ramos reside na negação da visão unidimensional do homem em relação ao meio, que fundamenta a racionalidade instrumental ou do mercado (HEIDEMANN; SALM, 2009).

Afinal, para Ramos (1981), o homem é um ser que carrega princípios, valores, sentimentos e emoções que influenciam sua visão, compreensão e interpretação do mundo, além das regras societárias.

A vida humana, individual e associada, não pode ser compreendida só pelo exercício da razão moderna. Esta última predicada sobre o cogito cartesiano, é sempre intencional, isto é, está sempre condicionada ao objetivo pelo qual é exercida: buscar o universal por meio da abstração. O que é único e singular não pode, pois, ser por ela compreendido (REZENDE apud HEIDEMANN; SALM, 2009, p. 80).

O trabalho de Guerreiro Ramos (1981) nega a visão unidimensional do meio. A negação da condição unidimensional pressupõe, portanto, a concepção multidimensional, através da organização substantiva. Observe a afirmação a seguir:

Nessa forma de organização existe a possibilidade de se exercer o caráter multidimensional do ser humano e, por

isso, de se produzir o bem público a partir da característica do bem comum. Mais ainda, essa organização não elimina a burocracia, quer pública ou privada, que é julgada como parcialmente necessária enquanto ainda houver sociedade de massas. Deve-se ressaltar que a burocracia espacialmente delimitada pode conviver com formas isonômicas de produção do bem público (HEIDEMANN; SALM, 2009, p. 89).

Amparada na teoria da delimitação dos sistemas sociais “cuja premissa postula uma organização societária que seja consentânea com a multidimensionalidade do ser humano, a sociedade multicêntrica e as categorias institucionalmente delimitadas do espaço societário, entre as quais se inclui o enclave do mercado (HEIDEMANN; SALM, 2009).

Na essência, converge para o predomínio do interesse público, no espaço societário, através da ação social e do agir político, racionalidade funcional e substantiva, ética de responsabilidade e de convicção no agente público.

# Resumindo



Vimos nesta Unidade que os estudos básicos de Fayol resultaram da definição do conjunto de operações alinhadas em grupos interdependentes. A aplicação da administração é uma função que se espalha em todos os níveis da estrutura organizacional, seja através da gestão por funções ou por processos. A sua materialidade, no caso da gestão por processos, ocorre através da aplicação de métodos e técnicas trabalhadas em Organização, Programa e Processo.

Finalmente, resgatamos as ideias de Alberto Guerreiro Ramos com o propósito de estabelecer conexão entre o estágio do desenvolvimento da Teoria Geral da Administração e o pensamento deste importante autor brasileiro.



## Atividades de aprendizagem

Antes de prosseguirmos, vamos verificar se você entendeu tudo até aqui! Para saber, procure, então, atender às atividades a seguir. Caso tenha dúvidas, faça uma releitura cuidadosa dos conceitos ou resultados ainda não entendidos.

1. Com base no pensamento de Fayol, expresso na obra *Administração Industrial e Geral*, marque com V a(s) assertiva(s) verdadeira(s) ou com F a(s) falsa(s).
  - ( ) Administrar é uma função exclusiva dos níveis diretivos da estrutura organizacional.
  - ( ) Comandar é cuidar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas.
  - ( ) Comandar é dirigir o pessoal.
  - ( ) Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.
2. Relacione a primeira coluna de acordo a segunda:
  - A) gerência de capitais
  - B) proteção de bens e pessoas
  - C) gerência de produção
  - D) elaboração de inventários e balanços
  - E) planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar

- operações comerciais
- operações de segurança
- operações contábeis
- operações financeiras
- operações administrativas
- operações técnicas

3. Relacione a primeira coluna de acordo com a segunda.

- A) Planejamento       *Report*
- B) Organização       *Control*
- C) Direção             *Budget*
- D) Controle             *Plan*
- E) Relatório            *Staff*
- F) Relatório            *Organization*
- G) Orçamento          *Direction*

4. Marque V para a(s) afirmativa(s) verdadeira(s) ou F para a(s) falsa(s).

- Lacombe (2004) afirma que a gestão por processos significa um conjunto de atividades, com um ou mais tipos de entradas, as quais criam um valor único para o usuário final.
- A gestão por processos pressupõe total desarticulação entre as atividades empreendidas para o alcance dos objetivos intermediários da organização.
- Na gestão por processos, o foco é otimizar o conjunto dos recursos produtivos disponíveis para atender novas demandas e garantir a efetividade organizacional.
- A gestão por processos demanda criatividade, inovação, capacitação continuada dos membros e ambiente fluido organizacional.





# UNIDADE 6

## SISTEMA ADMINISTRATIVO E MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Conceituar mudança, mudança organizacional e mudança planejada;
- ▶ Identificar as distintas formas de parcerias necessárias à mudança dos processos gerenciais internos; e
- ▶ Compreender a mudança como dimensão relevante à longevidade organizacional.



# SISTEMA ADMINISTRATIVO E MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO

Nesta Unidade, trataremos de Sistema Administrativo e de mudança na organização. Para que você possa ter um entendimento do tema, sugerimos que trace como meta, durante os estudos, o aprendizado e a compreensão dos tópicos analisados e procure estabelecer relação direta com os fenômenos organizacionais do seu entorno. Portanto, ao longo da leitura, registre suas análises, dúvidas, reflexões e considerações para facilitar o processo de aprendizagem.

Lembre-se que estamos juntos formando um grupo de aprendizagem e de mudança comportamental. Então, vamos lá?

O ambiente organizacional contemporâneo tem sido marcado por constantes e acentuadas mudanças como reflexos de transformações de natureza interna e externa.

Internamente, o aumento da escolaridade média dos trabalhadores – particularmente a partir do advento das tecnologias digitais, da progressiva mobilidade funcional derivada do desempenho de novas atribuições – tem provocado modificações no desempenho funcional.

Externamente, ajustes nos processos regulatórios do Estado para fazer frente à competitividade entre nações, a incorporação de processos digitais para agilizar sistemas gerenciais, o avanço das demandas sociais, os reclames coletivos pelo aumento da transparência e da **accountability**\* têm exigido modificações das organizações e dos seus colaboradores. A palavra de ordem no ambiente corporativo é mudança.

**\*Accountability** – expressão que representa a prestação de contas dos gestores à sociedade civil, amparada em princípios da ética, transparência nos atos, em benefício do bem comum. Fonte: Matias-Pereira (2007).

Nas sociedades em que a prática da responsabilização dos atos diretivos é constante, maior é o grau de confiança do público para com o governo.

A palavra “mudança” é muito presente no discurso dos gestores, e a sua materialização exige revisão continuada dos objetivos organizacionais, das estratégias prioritárias e o alinhamento da estrutura e dos recursos mobilizados no processo produtivo.

O exercício da administração tem nas funções administrativas definidas por Fayol um forte esteio e balizador para a condução das organizações de produção de bens e serviços, no alcance dos seus objetivos finalísticos.

Dentre as funções definidas por Fayol e aplicadas regularmente ao processo gerencial, o planejamento apresenta relação muito próxima à mudança, quando existe sincronia e articulação entre os processos. Ou seja, quando a mudança é resultante do planejamento.

*Poderíamos considerar utopia? Exercício de natureza exclusivamente acadêmica?*

Não. A adoção do planejamento, no contexto das organizações de produção de bens e serviços, é um exercício continuado e um desafio constante aos gestores, na medida em que é aplicado para o estabelecimento de uma direção.

O planejamento é a definição prévia dos objetivos, das metas e dos indicadores de desempenho organizacional e pessoal.

No contexto das organizações complexas, a ação desprovida do planejamento, enquanto processo continuado, articulado de aprendizado e alinhamento, é um risco, uma ameaça e um despropósito, particularmente quando o objeto da ação é viabilizado a partir da aplicação de recursos de natureza pública.

A adoção do planejamento, entretanto, não garante sua plenitude, a eficácia e a eficiência da ação empreendida, sobretudo em segmentos produtivos que apresentam expressiva volatilidade das demandas e estão sujeitos a fortes modificações de ordem tecnológica ou mesmo do tecido social.

Portanto, a mudança derivada de aspecto que foge ao controle pode ser ameaça ao conjunto das atividades em curso. Assim, podemos dizer que a gestão, teoricamente, busca a mudança; contudo, é da natureza do homem apresentar resistência a estas mudanças.

Pensar a gestão sem mudanças é interpretar o contexto organizacional numa perspectiva estática, em modelo fechado, conduzido por atores sociais deslocados da realidade ambiental.

Diante das inevitáveis mudanças de natureza interna e externa, surge forte questionamento da factibilidade – possibilidade de ser realizado – de manter sistemas gerenciais embasados na burocracia.

A Burocracia, em sua concepção pura, desenvolvida pelo sociólogo alemão Max Weber, apresenta características e especificidades que, aplicadas *stricto sensu*\* em organizações de produção, apresentam alguns objetivos centrais. Segundo Champion (1979), estes objetivos consistem na:

- ▶ busca de máxima eficiência na aplicação dos recursos produtivos;
- ▶ concepção de homem organizacional que cumpre funções e papéis, no exercício de sua atividade produtiva;
- ▶ ausência de conflitos perceptíveis nas relações produtivas e hegemonia dos objetivos organizacionais, em detrimento dos objetivos individuais; e

\**Stricto sensu* – expressão latina que indica que algo deve ser considerado no sentido restrito, isto é, preciso, sem nenhuma extensão. Fonte: Lacombe (2004).

- ▶ organização como um ente formal, dentre outras características.

A dimensão de previsibilidade e de total controle organizacional em relação aos atores sociais e às variações presentes e/ou faltantes, nos ambientes interno e externo, é fator determinante da concepção burocrática de Weber.

Num ambiente social e produtivo marcado e transformado de maneira continuada por mudanças, a concepção purista de Weber se depara com a incerteza, o imprevisível, o incontrolável. Deparando-se com questões do tipo:

- ▶ O que fazer?
- ▶ Como adaptar para sobreviver?
- ▶ Como modificar para continuar distribuindo serviços e atendendo a segmentos da sociedade?

Essas questões, somadas, integram a agenda do gestor. Conforme já estudamos na Unidade 3, a burocracia apresenta uma divisão horizontal do trabalho, na qual as diferentes atividades são distribuídas de acordo com os objetivos a serem atingidos (MOTTA, 1981).

Assim, na essência, a burocracia adquire especial relevância para as organizações em função da eficiência derivada da sua aplicação (MOTTA, 1981).

*Podemos então afirmar que as mudanças em curso no ambiente organizacional e no seu entorno colocam em dúvida a continuidade da aplicação de princípios burocráticos ao sistema gerencial?*

Não. Estas mudanças exigem dos gestores e colaboradores ajustes de natureza tecnológica, das competências humanas e dos estilos gerenciais para acompanhar as mudanças e garantir a

eficiência das organizações. Inclusive e, principalmente, das organizações públicas, o que tem exigido flexibilidade e contínua capacidade de adaptabilidade dos gestores e colaboradores envolvidos nos processos de produção e de distribuição de serviços.

A certeza gerencial contemporânea é o enfrentamento diário da incerteza, mitigada pela aplicação do planejamento para redirecionamento organizacional. Hoje, gerenciar uma empresa ou um serviço público é gerenciar a mudança: enfrentar alterações rápidas e complexas; confrontar-se com ambiguidades; compreender a necessidade de novos produtos e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade; e manter a calma frente ao significado daquilo que se ajudou a construir (MOTTA, 1999).

No contexto da teoria organizacional, o estudo da mudança ambiental planejada encontra amparo nos pressupostos que fundamentam o Desenvolvimento Organizacional.

De acordo com Lacombe (2004, p. 108),

[...] o desenvolvimento organizacional abrange grande variedade de enfoques de comportamento e administração, destinado a tornar mais eficazes o comportamento e as relações entre pessoas numa organização, pela identificação e estudo de problemas de comportamento, de interesses e de valores dos participantes, visando principalmente as formas de mudanças.

Conceber a mudança orientada sob a perspectiva do desenvolvimento organizacional é atuar com base no planejamento sistêmico envolvendo o comprometimento da cúpula diretiva, focado na eficiência, eficácia e efetividade, através da aplicação de conhecimentos gerados pelas Ciências do Comportamento (BECKHARD, 1972).

A mudança organizacional empurrada ou puxada tem no capital humano fator de sucesso, uma vez que a capacitação das pessoas, neste contexto, tem sua eficácia aliada à efetiva aplicação dos conhecimentos e técnicas aos processos produtivos. A

adaptação da organização à mudança requer a efetiva identificação dos seus objetivos, sob as perspectivas estratégicas, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política, conforme Motta (1999).

Estabelecendo relação direta entre a mudança planejada ou não, no âmbito da administração pública, diante das demandas sociais, dos novos processos regulatórios, das transformações gerenciais e tecnológicas, podemos citar:

▶ **Parceria público-privada:** no Brasil o estabelecimento de parceria entre agentes públicos e privados foi regulamentado através da **Lei n. 11.079**, de 30 de dezembro de 2004, com o propósito de aumentar a eficiência nos processos de produção e de distribuição de bens e serviços públicos à sociedade civil. As parcerias público-privadas, no Brasil, têm sido materializadas através de ações conjuntas do primeiro, segundo e terceiro setor, nas mais distintas áreas de atuação, caracterizando a prática de processos descentralizados da gestão, que implica em delegar autoridade, de forma sistemática e consistente, para determinadas decisões aos níveis em que são executadas as atividades relativas a essas decisões. Ou seja, permitir que as decisões sejam tomadas próximas ao ponto em que as atividades são executadas (LACOMBE, 2004).

▶ **Administração por resultados:** é fruto de uma das respostas à impessoalidade das normas presentes ao processo burocrático. A aplicação da impessoalidade *Lato Sensu* em seu sentido amplo no ambiente das organizações públicas, em algumas situações, levou ao distanciamento da missão básica de servir ao público. Para suprir esta lacuna, as organizações públicas têm adotado estilo gerencial voltado à busca de resultados, através da valorização dos servidores, do foco das ações no cidadão, da adoção de indicadores de desempenho, do emprego de contratos

Para Saber Mais – Lei n. 11.079 – acesse <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato\\_2004-2006/2004/Lei/L11079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato_2004-2006/2004/Lei/L11079.htm)>.



de gestão, da multifuncionalidade e da flexibilização das relações de trabalho, dentre outras dimensões (MATIAS-PEREIRA, 2007).

- ▶ **Accountability, ou responsabilização:** em abril de 2005, durante reunião do Comitê de Especialistas em Administração das Nações Unidas, Akira Nakamura apontou os elementos críticos da Administração Pública no futuro. Dentre eles foram mencionados a eficiência e eficácia, o processo decisório equitativo, a transparência e responsabilização, e encorajamento e descentralização. A análise da governança, em termos contemporâneos, pressupõe a incorporação de ações conexas entre agentes públicos, privados e do terceiro setor apoiados em princípios éticos, na transparência e na contínua prestação de contas à sociedade civil. A questão de ordem é o bem público, a serviço do público e de conhecimento público. O termo *accountability* resgata a ideia da responsabilização dos gestores públicos, através de mecanismos e procedimentos de prestação de contas à sociedade. Neste cenário, Matias-Pereira (2007) afirma que, quanto maior a possibilidade de os cidadãos poderem discernir se os governantes estão agindo em função do interesse da coletividade e sancioná-lo apropriadamente, mais *accountable* é um governo. A prática da *accountability* permite o acompanhamento continuado das ações gerenciais, por parte da sociedade civil, seja através do acesso a informações por meio de sistemas digitais e/ou da apresentação regular dos resultados alcançados e dos recursos públicos mobilizados no processo (MORETTO NETO, 2008).
- ▶ **Governo eletrônico:** o emprego de tecnologias da informação para o estabelecimento de canais regulares e diretos entre os contribuintes e o Estado, o processo

de difusão de informações de interesse da sociedade civil, através da rede mundial de computadores (WEB) como instrumento de apoio, caracterizam o governo eletrônico. Segundo Moretto Neto (2008), a adoção de tecnologias digitais no âmbito da governança pública gera múltiplos benefícios para a sociedade civil e as organizações públicas. Para a sociedade civil o *e-gov.* facilita o acesso direto de informações de interesse público e privado, racionaliza o uso do tempo no processo produtivo, amplia o processo de distribuição de serviços públicos à sociedade civil – condicionada à disponibilidade de recursos digitais – e permite maior *accountability*. Sob a ótica da gestão pública, o *e-gov.* amplia a economia no uso dos recursos, promove o desenvolvimento, através do atendimento das demandas sociais, especialmente via acesso aos serviços públicos, à informação, à economia do tempo, à oportunidade de ser ouvido, ao controle das ações dos agentes públicos e à possibilidade de participação (MORETTO NETO, 2008).

## MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Atingir a excelência em termos mundiais por meio da Qualidade Total e da Melhoria Contínua implica em mudança organizacional. Mudança da organização para melhor. No entanto, vale lembrarmos que essas e todas as mudanças importantes precisam ser cuidadosamente administradas, já que, em síntese, significam o rompimento de hábitos e costumes arraigados na organização.

Mudança bem-sucedida não ocorre naturalmente; ela sofre intervenções desde a sua formulação até a sua consolidação.

Na organização, a mudança exige, portanto, a aplicação de fundamentos e modelos administrativos bem sólidos baseando-se tanto em problemas (obstáculos) quanto em oportunidades de motivar as pessoas a mudar. Ou seja, trata-se de fazer uso de uma abordagem estratégica para implementá-la (BATEMAN e SNELL, 1998).

### INSPIRAÇÃO PARA MUDAR

Quando são considerados tanto problemas como oportunidades, em geral a mudança ocorre porque a organização enfrenta alguma dificuldade, tais como dificuldades legais, ataque da concorrência, tecnologia obsoleta e entraves econômicos.

O desejo de mudança é, assim, motivado por uma:

- ▶ **Lacuna de desempenho:** geralmente representa o catalisador de uma mudança maior. Trata-se da diferença entre o desempenho real da organização e o desempenho desejado. Além disso, uma lacuna de desempenho muitas vezes implica em desempenho ruim, sobretudo no que diz respeito às vendas, aos lucros, ao preço das ações e a outros indicadores financeiros baixos, quando se apresentam de modo insatisfatório. Essa situação atrai a atenção dos administradores, que passam a introduzir mudanças com o intuito de corrigir os problemas. Adicionalmente, verificamos outra forma de lacuna de desempenho que se revela quando alguém entende que a organização está bem, mas poderia estar melhor, ou seja, quando se visualiza uma chance de melhorar. E é aí que aqueles que têm espírito empreendedor e inovador têm ideias e buscam uma oportunidade para colocá-las em prática. Como impulsionadora de mudanças, uma lacuna de desempenho não se aplica apenas a toda a organização: mas também a departamentos, grupos e indivíduos (tanto o indivíduo pode perceber que poderia ter desempenho melhor, como, a partir de um *feedback* negativo, alguém pode exigir uma mudança dele).
- ▶ **Mudança reativa e proativa:** a mudança do tipo reativa ocorre quando alterações no ambiente já afetaram o desempenho da empresa. Isto é, ela acontece depois da ocorrência do problema. Assim, tal mudança apresenta algumas características, quais sejam: é movida por problemas, tende a ser incremental e resolve o problema tardiamente. Ainda tem alcance e impacto menores, além de indicar claramente que a empresa é uma seguidora e não uma líder no seu

segmento. Já a mudança proativa é iniciada antes que o problema ocorra, surgindo da identificação e da criação de oportunidades, é caracteristicamente radical, inventiva e empreendida antes que os concorrentes o façam. E, muito embora acarrete maior risco de fracasso, simultaneamente promete recompensas muito maiores quando bem-sucedida. Trata-se, portanto, de um tipo de comportamento particularmente importante em setores que mudam rapidamente como aqueles ligados à tecnologia da informação. Em verdade, o processo de mudança proativa não ocorre devido à percepção de uma necessidade premente. Em vez disso, a administração deve criar o desconforto e a motivação para a mudança usando estratégias, tais como: criar um ponto de referência, ou seja, a administração conduz um experimento interno em pequena escala – em um único departamento, por exemplo, e depois usa os resultados obtidos para inspirar o restante da empresa a adotar a nova ideia – ou estabelecer um sentido de urgência, por exemplo, disseminando um boato de que a organização não está bem.

*A partir de agora, você poderá compreender melhor o que de fato motiva as pessoas a passarem por um processo de mudança. Afinal de contas, você não concorda que a maioria de nós, e das organizações, prefere não ter de enfrentá-lo?*

Certamente o medo do desconhecido nos congela diante da mudança, gerando comportamentos de resistência. Então, vamos passar a conhecer melhor esta realidade para, conseqüentemente, termos condições de dominá-la.

## Motivação e resistência das pessoas para a mudança

Indivíduos, equipes e organizações devem ser motivados a mudar. Mas, em geral, se as pessoas não percebem uma lacuna de desempenho, ou se consideram que essa lacuna não é tão significativa, não vão sentir essa motivação. Na verdade, elas vão resistir à mudança que o administrador tenta introduzir.

Neste contexto, para que se possa lidar com essa questão, é importante compreender por que as pessoas resistem à mudança.

Logo, podemos dizer que existem tanto causas específicas, relacionadas à interpretação individual que se tem da mudança, como há causas comuns (ou gerais), que ocorrem na maioria dos processos de mudança (DUBRIN, 1998; JACOBSEN, 2000).

As causas da resistência à mudança são subdivididas em causas gerais e causas específicas. Podemos considerar como causa gerais:

\**Status quo* – significa o estado em que se encontrava anteriormente, em certo aspecto. Fonte: Ferreira (2004).

- ▶ **Inércia:** geralmente as pessoas não querem alterar o *status quo*\* de uma determinada situação. Os modos antigos de fazerem as coisas são confortáveis e fáceis. Por exemplo: é mais fácil permanecer no mesmo escritório do que ter de mudar para um outro.
- ▶ **Timing:** muitas vezes, as pessoas resistem à mudança quando o momento em que ela ocorre não é o mais adequado (*timing*). Exemplo: se os administradores ou empregados estão extraordinariamente ocupados ou sob estresse, ou se as relações entre a administração e os trabalhadores estão tensas, o momento não é o mais adequado para a introdução de novas propostas. Portanto, sempre que possível, os administradores devem procurar introduzir a mudança quando as pessoas estiverem receptivas.
- ▶ **Surpresa:** se a mudança é repentina, inesperada ou extrema, a resistência pode ser a reação quase reflexiva inicial. Exemplo: supondo que uma universidade anunciasse o aumento de mensalidade, de um dia para

outro, no mínimo os estudantes desejariam conhecer mais de perto os motivos da introdução dessa mudança, para que eles pudessem se preparar para ela.

- ▶ **Pressão dos colegas:** se um grupo é altamente coeso e tem normas contra a administração, a pressão dos colegas fará com que mesmo os indivíduos mais favoráveis resistam até às mudanças sensatas.

Já no que se refere às causas específicas, temos as reações consideradas específicas de resistência que nascem do que as pessoas percebem como consequências pessoais da mudança e envolvem:

- ▶ **Interesse próprio:** quando a preocupação com os próprios interesses estão em nível de intensidade maior do que com os interesses da organização. Assim, os indivíduos vão resistir à mudança se considerarem que ela lhes trará a perda de algo valioso.

*Então, perguntamos: o que as pessoas mais têm medo de perder dentro de uma organização?*

Na pior das hipóteses, os seus empregos, é claro. Imagine se a administração estiver considerando o fechamento de uma fábrica. Uma fusão, reorganização, ou reengenharia ou, até mesmo, uma mudança de natureza tecnológica poderiam gerar o mesmo medo. Ou, ainda, temer a um corte de salário, uma perda de poder ou de *status*, ou até a troca de função.

- ▶ **Mal-entendido:** mesmo quando uma mudança tem condições de beneficiar a todos na organização, as pessoas podem resistir porque não entendem o seu propósito. Por exemplo, o caso de uma organização que enfrentou resistência ao tentar introduzir **horas flexíveis de trabalho\***.

**\*Horas flexíveis de trabalho** – sistema de horas de trabalho pelo qual os empregados precisam trabalhar determinado período de horas centrais, mas têm a liberdade de escolher o seu horário de entrada e de saída. Fonte: Lacombe (2004).

- ▶ **Avaliações diferentes:** as discrepâncias em termos de informações que se possuem fazem com que as pessoas avaliem de forma diferente as mudanças propostas. Alguns podem apenas estar considerando os custos sem enxergar as vantagens.

Diante desse cenário, Kotter e Schlesinger (1991 apud JACOBSEN, 2000) sugerem que administradores tirem proveito de métodos já conhecidos para influenciar positivamente e gerenciar o modo como as pessoas reagem a mudanças, tais como:

- ▶ educação e comunicação;
- ▶ participação e envolvimento;
- ▶ facilitação e suporte;
- ▶ manipulação e cooptação; e
- ▶ coerção implícita e explícita.

Para Jacobsen (2000), é fundamental que gestores compreendam que a peça-chave de todo e qualquer processo de mudança são as pessoas, as quais precisam, sobretudo, estar confortáveis com as novidades inseridas no seu ambiente de trabalho.

Finalmente, não se pode esquecer o poder de influência da cultura presente na organização sobre o comportamento dos seus integrantes, cujas características podem determinar o sucesso ou o fracasso da mudança que lá se instala.

Logo, podemos afirmar que as organizações inovadoras são mais receptivas às novidades, enquanto as conservadoras resistem mais frequentemente, mesmo quando a mudança é positiva. Principalmente no setor público, a presença de **dimensões burocráticas** em nível bastante intenso tende a tornar o ambiente mais resistente às mudanças.

Para recordar as dimensões da burocracia, leia novamente, na Unidade 3, o texto sobre a Escola Burocrática.





# Resumindo



Nesta Unidade, analisamos a mudança como fruto de esforço articulado e continuado organizacional, amparado no Desenvolvimento Organizacional.

Dentre as inúmeras mudanças experimentadas e em curso, por parte da administração pública contemporânea, destacamos: parceria público-privada; administração por resultados; *accountability*, ou responsabilização; e o governo eletrônico.

A incorporação de mudanças demanda ajustes na estrutura, no conjunto de colaboradores mobilizados no processo produtivo e, mormente, na dimensão de proatividade destes diante dos aspectos não conhecidos.

Diante disso, podemos afirmar que gerenciar a mudança é um imperativo da gestão contemporânea e demanda aprendizado continuado dos atores sociais envolvidos no processo.

Tivemos, também, a oportunidade de compreendermos a mudança organizacional. E, nesta seção, identificamos o que motiva as pessoas a passarem por uma mudança, além das causas da resistência humana ao processo, conhecimento essencial para que o gestor da administração pública possa lidar melhor com a situação.



## Atividades de Aprendizagem

As atividades de aprendizagem fazem parte do processo de aquisição do conhecimento; portanto, são ações que auxiliam, fortalecem e possibilitam acompanhar se a atividade de ensino elaborada pelo professor desencadeou a aprendizagem esperada. Neste sentido, propomos algumas ações para sua reflexão.

1. Identifique e avalie as mudanças de natureza tecnológica, estrutural, de redução de custos e de alterações de processos ocorridas na distribuição de serviços bancários no Brasil. Reflita sobre as implicações derivadas no processo gerencial!
2. Quais as ações derivadas da adoção de *e.gov*, em sua área de atuação, que provocaram benefícios aos usuários em termos de atendimento das demandas sociais e/ou da eficiência operacional?
3. Quais as ações desenvolvidas em sua área de atuação que podem ser operadas através de *e-gov* e quais os fatores impeditivos à adoção deste?
4. Com base na lei que regulamenta as parcerias público-privadas, reflita acerca das vantagens de sua aplicação para a ampliação na oferta de bens e serviços.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Caro aluno!

Chegamos ao final desta disciplina e gostaríamos de parabenizá-lo por sua dedicação, pelo seu empenho e sua perseverança. Esperamos que tenha sido muito proveitoso.

Ao longo das seis Unidades, analisamos, de forma simples e direta, os principais fundamentos teóricos da Ciência Administrativa, suas aplicações práticas, e sua importância estabelecendo as relações entre temas, especialmente a Administração Pública, de modo a justificar sua abordagem conjunta.

Esperamos ter contribuído para que você participe do desenvolvimento de ações administrativas mais consistentes e democráticas no âmbito público, no momento ou em um futuro próximo.

Foi um prazer estar com você. Sucesso!

## Referências



ALVES, Rubem. *A filosofia da Ciência*. São Paulo: ARS Poética, 1996.

ANDION, Carolina. Modelos de Gestão pública no contexto Brasileiro. Texto elaborado para concurso público para cargo de professor efetivo da ESAG/UDESC, na área de administração pública, em 2008. Trabalho não publicado.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. História e perspectiva dos cursos de Administração do Brasil. In: SEMINÁRIO NACIONAL SOBRE QUALIDADE E AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO, 2., 1997, Vitória. **Anais...Vitória**: 1997.

ARAÚJO, César G. de. *Organização, Sistemas e Métodos*. São Paulo: Atlas, 2001.

BALDAM, R. *Que ferramenta devo usar?* Ferramentas tecnológicas aplicáveis a: Gestão de empresas, Racionalização do Trabalho e Gerenciamento do Conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BALLESTERO ALVAREZ, Maria Esmeralda. *Organização, sistemas e métodos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

BARON, Jacques. *As funções na empresa moderna: definição dos cargos*. Tradução Mamede de Souza Freitas. Rio de Janeiro: Hachette, 1975.

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

BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. Tradução Meyer Stilman. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.

BERTERO, Carlos Osmar. *Ensino e pesquisa em Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BRUYNE, Paul de et al. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os polos da prática metodológica*. Tradução Ruth Joffily ; Prefácio Jean Ladrière. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

- BUNGE, Mario. *Ciência e Desenvolvimento*. Tradução Cláudia Reis Junqueira. Belo Horizonte: Ed. Itatiaia; São Paulo: Editora da USP, 1980.
- CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. Tradução Auripheno Berrance Simões. São Paulo: Saraiva, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- \_\_\_\_\_. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987a. v. 1.
- \_\_\_\_\_. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987b. v. 2.
- CHINELATO FILHO, João. *O&M integrado à informática*. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- CHIZZOTI, Antonio. *Pesquisa em Ciências Sociais*. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CRUZ JÚNIOR, João Benjamin. *Administração: introdução e teorias*. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.
- CRUZ, Tadeu. *Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação*. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAFT, Richard. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Organizações: teoria e projetos*. Tradução Andréa Castellano Mostaço, Cláudia Mello Behassof, Harue Ohara Avritcher; Revisão Técnica Ilan Avrichir. São Paulo: CENGAGE, 2008.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- DEFFUNE, Deise; DEPRESBITERIS, Lea. *Competências, habilidades e currículos de educação profissional: crônicas e reflexões*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2002.
- DEMO, Pedro. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1981.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *A prática da administração de empresas*. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

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

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

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle*. Tradução Irene de Bojano e Mário de Souza. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERNANDES, Francisco. *Dicionário Brasileiro Globo*. 48 ed. São Paulo: Globo, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário eletrônico Aurélio versão 5.0*. Curitiba: Positivo, 2004.

GEORGE JR., Claude; ÁLVAREZ MEDINA, María de Lourdes. *Historia Del Pensamiento Administrativo*. Tradução Guilherme Maldonado Santa Cruz; Revisão Técnica Arturo Martínez Lerma. 2 ed. Mexico: Pearson Education, 2005.

GOLEMAN, Daniel (Org.). *Textos Fundamentais*. Tradução Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GOODE, Willian; HATT, Paul K. *Métodos em Pesquisa Social*. Tradução Carolina Martuscelli Bori. 5. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1975.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Tradução Mary Cardoso. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.

HAIR JR, Joseph F. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Tradutor Roberto Galman; Revisão técnica Guilherme Maximiano. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD. *Handbook de estudos organizacionais*. 1. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

HARVARD. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

HEIDEMANN, Francisco Gabriel; SALM, José Francisco (Orgs.). *Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.

HICKSON, David J.; PUGH, Derek S. *Os teóricos das organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. Implicações do uso da tecnologia de informação como recurso de inovação no ambiente organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, UFSC, v. 2, n. 4, set. 2000.

KENNEDY, Carol. *O guia dos gurus do gerenciamento*. São Paulo: Record, 2000.

KUAZAQUI, Edmir (Org.). *Administração para não administradores*. São Paulo: Saraiva, 2006.

KUHN, Thomas S. *A Estrutura das Revoluções Científicas*. Tradução Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira; Revisão Alice Kyoto Miyashino. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1990.

LACOMBE, Francisco J. M. *Dicionário de negócios: mais de 6000 termos em inglês e português*. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_; HEILBORN, José Masset. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEN, Fischer. *A ciência no cotidiano: como aproveitar a ciência nas atividades do dia a dia*. Tradução Helena Londres. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.

MAFRA, Denis Teixeira. *Proposição de uma metodologia para o desenvolvimento de uma arquitetura de informações como uma etapa de implantação de um datamining de suporte à tomada de decisão gerencial: o caso do planejamento e sistema de medição de desempenho – Balanced Scorecard – do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai/SC*. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2007.

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

BRASIL. *Ministério da Educação*. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 21 nov. 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. *Pequena Enciclopédia de Moral e Civismo*. Rio de Janeiro: FENAME, 1972.

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

MORETTO NETO, Luís; SCHMITT, Valentina Gomes Haensel. *Fundamentos da administração pública*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2008.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. *Processo decisório*. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Introdução à organização burocrática*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas Gouvêa de. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira, 2005.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: A teoria e a Prática de Inovar*. 2. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. *Administração de Processos: conceito, metodologias, prática*. São Paulo: Atlas, 2006.

OPTNER, Stanford Levin. *Análise de sistemas empresariais*. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1971.



- PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PORTER, Michael E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SALDANHA, Clezio. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Nova Cultural, 1990.
- TAPSCOTT, Don; LOWY, Alex; TICOLL, Alex. *Plano de ação para uma economia digital*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TREMBLAY, Jean-Paul; BUNT, Richard B. *Ciência dos computadores*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1993.
- WOOD JR. Thomaz; CALDAS, Miguel P. *Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WREN, Daniel A. *Ideias de administração: o pensamento clássico*. São Paulo: Ática, 2007.
- YOSHIZAKI, Hugo. *Gestão da cadeia de suprimentos e logística*. Disponível em: <[http://empresario.com.br/artigos/artigos\\_html/artigo\\_070301\\_b.html](http://empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_070301_b.html)>. Acesso em: 23 nov. 2009.

## MINICURRÍCULO

### Alessandra de Linhares Jacobsen

Professora efetiva do departamento de Ciências da Administração. Na sua trajetória acadêmica tem atuado junto às disciplinas Administração I, Sistemas de Informação e Administração e Informática.

Integra, desde 1997, o Núcleo de Estudos em Gestão da Informação, do Conhecimento e da Tecnologia e, em 2006, passou a fazer parte do conselho editorial da Revista de Ciências da Administração (UFSC).



### Luís Moretto Neto

Professor Associado II – Programas de Mestrado e Graduação em Administração da UFSC. Exerceu funções executivas de Presidente, Diretor de Planejamento e de Operações do Órgão oficial de Turismo de Santa Catarina.

