



Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Administração

Volume Único

Cristina Gomes de Souza



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE CIÊNCIA,
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

**UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL**

MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



**PÁTRIA AMADA
BRASIL**
GOVERNO FEDERAL

Apoio:



FAPERJ

Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

www.cederj.edu.br

Presidente

Carlos Eduardo Bielschowsky

Vice-presidente

Marilvia Dansa de Alencar

Coordenação do Curso de Engenharia de Produção

CEFET - Diego Carvalho

UFF - Cecília Toledo Hernández

Material Didático

Elaboração de Conteúdo

Cristina Gomes de Souza

Direção de Design Instrucional

Cristine Costa Barreto

Coordenação de Design Instrucional

Bruno José Peixoto

Flávia Busnardo da Cunha

Paulo Vasques de Miranda

Supervisão de Design Instrucional

Cristina Mendes

Renata Leite

Design Instrucional

Felipe Branco

Renata Leite

Biblioteca

Raquel Cristina da Silva Tiellet

Simone da Cruz Correa de Souza

Vera Vani Alves de Pinho

Diretoria de Material Impresso

Marianna Bernstein

Assistente de Produção

Bianca Giacomelli

Revisão Linguística e Tipográfica

José Meyohas

Maria Elisa da Silveira

Mariana Caser

Rosane Lira

Yana Gonzaga

Ilustração

Clara Gomes

Fernando Romeiro

Renan Alves

Capa

Clara Gomes

Programação Visual

Camille Moraes

Larissa Averbug

Maria Fernanda de Novaes

Produção Gráfica

Fábio Rapello Alencar

Ulisses Schnaider

Copyright © 2018, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

S729a

Souza, Cristina Gomes de.

Administração. Volume Único. / Cristina Gomes de Souza. –
Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2018.

346p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-458-0099-6

1. Administração 2. Teorias administrativas. 3. Evolução das
teorias administrativas.

I. Título.

CDD: 658

Referências bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.
Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador

Wilson Witzel

Secretário de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação

Leonardo Rodrigues

Instituições Consorciadas

CEFET/RJ - Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

Diretor-geral: Carlos Henrique Figueiredo Alves

FAETEC - Fundação de Apoio à Escola Técnica

Presidente: Alexandre Sérgio Alves Vieira

IFF - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense

Reitor: Jefferson Manhães de Azevedo

UENF - Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro

Reitor: Luis César Passoni

UERJ - Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Reitor: Ruy Garcia Marques

UFF - Universidade Federal Fluminense

Reitor: Sidney Luiz de Matos Mello

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

Reitor: Roberto Leher

UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Reitor: Ricardo Luiz Louro Berbara

UNIRIO - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

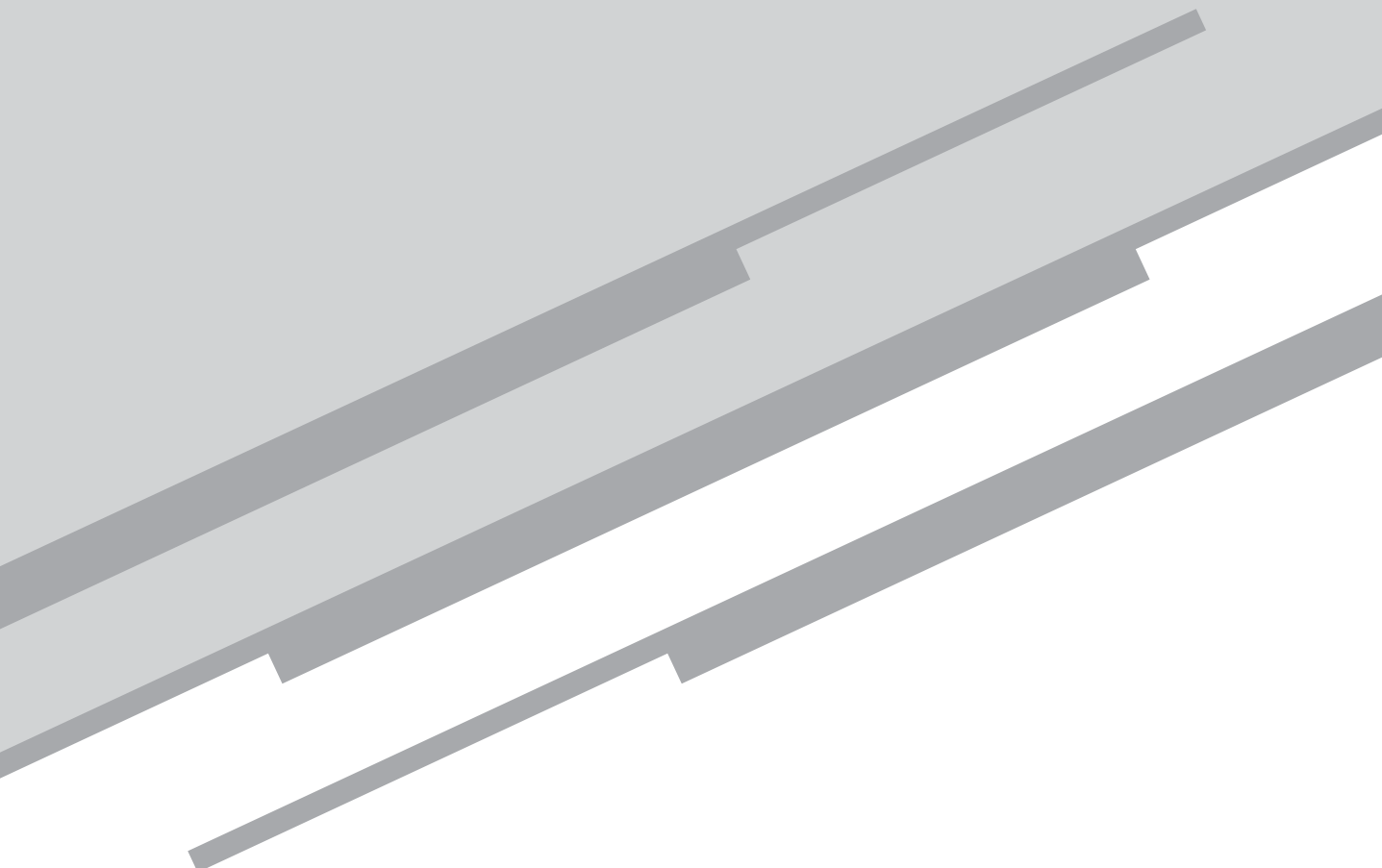
Reitor: Luiz Pedro San Gil Jutuca

Sumário

Aula 1 • Iniciando o estudo de Administração	7
<i>Cristina Gomes de Souza</i>	
Aula 2 • A evolução das teorias de administração – Parte I	41
<i>Cristina Gomes de Souza</i>	
Aula 3 • Evolução das teorias de administração - parte 2.....	77
<i>Cristina Gomes de Souza</i>	
Aula 4 • A Evolução das Teorias de Administração – Parte III	113
<i>Cristina Gomes de Souza</i>	
Aula 5 • Evolução da Gestão de Produção e Operações	151
<i>Cristina Gomes de Souza</i>	
Aula 6 • Planejamento	185
<i>Cristina Gomes de Souza</i>	
Aula 7 • Organização	225
<i>Cristina Gomes de Souza</i>	
Aula 8 • Direção: motivação.....	265
<i>Cristina Gomes de Souza</i>	
Aula 9 • Direção: liderança	295
<i>Cristina Gomes de Souza</i>	
Aula 10 • Controle e Tópicos Atuais	323
<i>Cristina Gomes de Souza</i>	

Aula 1

Iniciando o estudo de Administração



Cristina Gomes de Souza

Meta

Apresentar uma visão geral da disciplina com a introdução de alguns conceitos básicos de Administração.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. diferenciar os diversos tipos de organização;
2. distinguir as etapas do processo de administração;
3. avaliar a atuação e os múltiplos papéis dos administradores.

Introdução

Bem-vindo à disciplina Administração. Você deve estar se perguntando: por que estudar Administração em um curso de Engenharia? Duas razões podem ser apontadas. A primeira é que se trata de um conteúdo que deve estar presente em todos os cursos de Engenharia, conforme definido nas diretrizes curriculares nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação (Resolução CNE/CES 11, de 11 de março de 2002). E a segunda é que se trata de uma disciplina que visa proporcionar ao aluno uma visão geral sobre a administração de uma organização, abrangendo a evolução das diversas teorias e modelos de produção, as principais funções e processos de gestão. Ao longo da disciplina, você irá adquirir uma base conceitual que será importante para a sua vida profissional e que também será utilizada para um melhor aproveitamento de outras disciplinas do curso.

Administrar é um processo complexo, pois envolve um conjunto de variáveis, internas e externas à organização, sobre muitas das quais o administrador não possui controle. A velocidade das mudanças, as incertezas quanto ao futuro, o processo de globalização e o aumento da competitividade fazem com que, cada vez mais, os administradores precisem ser capazes de subsidiar as escolhas das estratégias de ação. Para isso, precisam dominar conceitos, conhecer ferramentas de gestão e vislumbrar oportunidades e ameaças do ambiente, bem como as forças e fraquezas da organização. Existem ainda restrições de recursos – financeiros, de pessoal, de equipamentos, de tempo, de informação e outros – que precisam ser considerados quando da tomada de decisão.

Há de se acrescentar que o ambiente das organizações, além de dinâmico, é muito heterogêneo. As organizações variam quanto ao tamanho, setor de atividade, tecnologias utilizadas e mercados de atuação. Assim sendo, cada organização possui especificidades que o administrador precisa conhecer, de modo a ser capaz de “pensar global e agir local”. Os desafios, portanto, são muitos. Mas como se preparar para enfrentar esses desafios? A resposta está em estudar sistematicamente, ler bastante e manter-se atualizado. É através do conhecimento e de uma atitude crítica e reflexiva que você estará se preparando para ser um bom profissional.

Um bom administrador:

- faz com que uma organização atue de forma eficiente e eficaz, buscando cumprir sua missão e alcançar seus objetivos;

- sabe liderar e criar um ambiente agradável, gerenciando conflitos, lidando com a diversidade e fazendo com que as pessoas cresçam profissionalmente realizando seu trabalho com empenho e motivação;
- contribui para a construção e consolidação dos valores e da cultura organizacional;
- busca promover a aprendizagem, inovação e sustentabilidade da organização;
- faz uma empresa crescer, com responsabilidade social, gerando empregos e aumentando a renda da população.

Considerando que o engenheiro de produção lida com diversos sistemas produtivos, eu convido você a mergulhar nesse fascinante mundo da Administração. Ao longo das próximas aulas, vamos conhecer diversas teorias, conceitos, funções e desafios com os quais você irá se deparar no exercício da sua profissão.



Leia este pequeno trecho escrito por Peter Drucker, considerado um dos maiores pensadores da administração moderna:

O administrador é o elemento dinâmico e vital de qualquer empresa. Sem sua liderança, os 'recursos da produção' continuam como recursos e nunca se transformam em produção. E, em uma economia competitiva, são, sobretudo, a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa. (DRUCKER, 2001).

As organizações como objeto de estudo da Administração

As organizações existem para atender as necessidades e desejos da sociedade, ou seja, elas exercem uma função social que é a oferta dos mais variados tipos de bens e serviços. Assim é que, na nossa vida cotidiana, lidamos, direta ou indiretamente, com diversas organizações.



De modo geral, uma organização pode ser definida como uma entidade social que é constituída por pessoas que interagem, possuem um propósito em comum e fazem uso de diversos recursos para alcançar um determinado objetivo.

As organizações atuam através da realização de um conjunto de atividades que devem ser coordenadas, de modo a se alcançarem as metas estabelecidas.

Na sociedade, existem vários tipos de organização, dentre as quais, podemos citar:

- Organizações da sociedade civil: clubes, associações, sindicatos, partidos políticos, ONGs;
- Organizações governamentais ou da administração pública: polícia, justiça, governos;
- Organizações prestadoras de serviços: escolas, hospitais, teatros, bancos, concessionárias de energia, transporte, telecomunicações, comércio em geral;
- Organizações produtoras de bens: fábricas e indústrias de bens de transformação e de consumo.

Portanto, as empresas são um tipo de organização e podem ser classificadas de diversas maneiras. Essas classificações podem variar de acordo com a política, a legislação e as especificidades de cada país ou região. As formas mais usuais de classificação das empresas estão relacionadas à sua natureza jurídica, propriedade do capital, tamanho, setor de atividade e abrangência de atuação.

Quanto à natureza jurídica

A natureza jurídica está relacionada a um conjunto de leis que define os direitos e deveres dos proprietários das empresas.

De forma sintética, as principais classificações das empresas são:

- *Empresa individual*: também conhecida como *firma individual*. É de propriedade de uma só pessoa, que detém todos os direitos e deveres da empresa.
- *Sociedade limitada*: empresa de propriedade de duas ou mais pessoas, no caso os sócios, que repartem os direitos e deveres de forma proporcional à quantidade de quotas que cada um possui.
- *Sociedade anônima*: empresa cujo capital social é dividido em ações que pertencem aos acionistas. A sociedade anônima pode ser aberta (quando negociada na bolsa de valores) ou fechada (quando não negociada na bolsa de valores).
- *Consórcio*: é a reunião de companhias e quaisquer outras sociedades com a finalidade de executar um empreendimento específico. As companhias ou sociedades que o integram são denominadas *consorciadas*.

Quanto à propriedade do capital

É uma classificação que leva em consideração a origem do capital, de modo que as empresas podem ser públicas, privadas ou de capital misto.

- *Empresas públicas*: empresas cujo capital pertence integralmente ao governo ou a instituições por ele controladas. Exemplos: Embrapa, Casa da Moeda, Serpro, Caixa Econômica Federal.
- *Empresas privadas*: empresas cujo capital pertence a pessoas físicas ou a instituições privadas. Exemplos: Apple, Ford, Xerox, IBM.
- *Empresas de capital misto*: também conhecidas como *empresas de economia mista* ou *sociedades de economia mista*. São empresas cujo capital é de origem pública e privada, embora o governo se configure como o sócio majoritário. Exemplos: Petrobrás, Banco do Brasil.

Quanto ao tamanho ou porte da empresa

Trata-se de uma classificação importante e muito utilizada para efeitos de tributação e políticas de financiamento. No entanto, não existe uniformidade em relação aos critérios para definição do porte das empresas. Normalmente, os critérios utilizados são baseados no quantitativo de funcionários, volume de negócios ou ambos. Ainda assim, os valores adotados podem variar de acordo com legislações específicas e políticas de cada instituição.

Em relação ao tamanho, as empresas são classificadas em:

- microempresa;
- pequena empresa;
- média empresa;
- grande empresa.



Por exemplo: a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) definem o porte da empresa a partir da receita bruta anual. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), por sua vez, adota também o número de empregados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).



A importância econômica das micro e pequenas empresas

As pequenas e médias empresas (MPEs) são fundamentais para promover o crescimento econômico, criar empregos e renda e melhorar as condições de vida da população. Os indicadores desse segmento empresarial demonstram sua importância na economia, não só no Brasil, mas em todo o mundo. (...).

Segundo dados mais recentes do IBGE, as MPEs representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes. A maior parte dos negócios está localizada na região Sudeste (com quase 3 milhões de empresas) e o setor preferencial é o comércio, seguido de serviços, indústria e construção civil. (Disponível em: <http://wwwbrasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>).

Quanto ao setor de atividade

Trata-se de uma classificação relacionada ao tipo de atividade que é exercida pela empresa. De forma mais genérica, utiliza-se a seguinte classificação:

- *Setor primário*: empresas que atuam em atividades de produção e exploração de recursos naturais, como agricultura, pecuária, pesca, extrativismo mineral e vegetal. São empresas que fornecem matérias-primas para as indústrias. Exemplos: Vale do Rio Doce; CSN (Companhia Siderúrgica Nacional).



Figura 1.1

Fonte: <http://teca.cecierj.edu.br/popUpVisualizar.php?id=48679>

- *Setor secundário*: empresas que atuam em atividades de transformação de matérias-primas em produtos industrializados, tais como máquinas, roupas, carros, eletrônicos e alimentos. Exemplos: Nestlé, Honda, Sony.

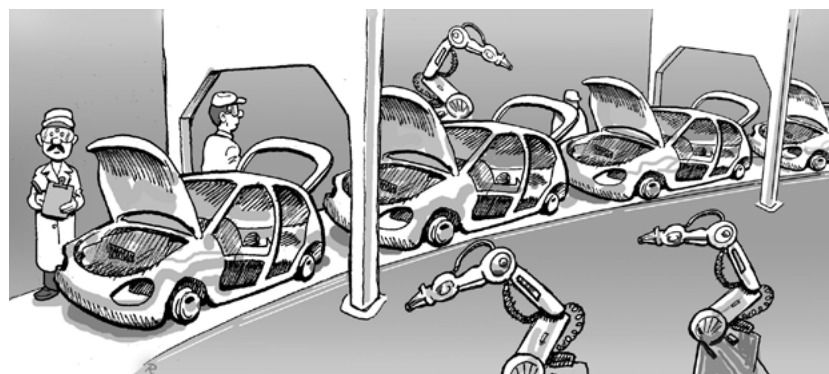


Figura 1.2

Fonte: <http://bee.cederj.edu.br/popUpVisualizar.php?id=48589>

- *Setor terciário:* são empresas que atuam no setor de serviços, tais como educação, saúde, transporte, comércio, atividades financeiras, entretenimento e telefonia. Exemplos: Rede Globo, Amil, Net, Light, Metrô.

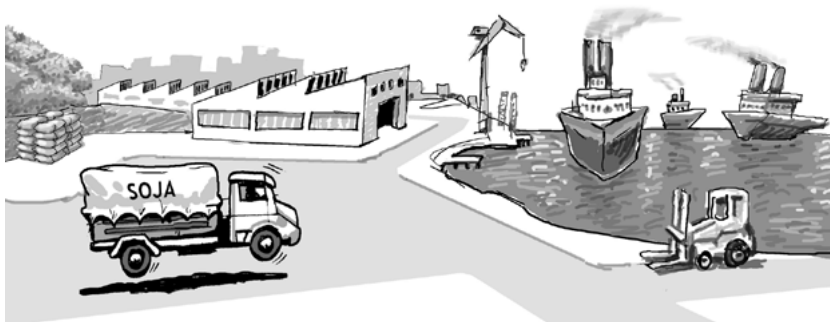


Figura 1.3

Fonte: <http://teca.cecierj.edu.br/popUpVisualizar.php?id=48680>

As empresas também podem ser classificadas de acordo com o segmento mais específico de atuação, como por exemplo: petróleo e gás, telecomunicações, metalurgia e siderurgia, alimentos, química e petroquímica, comércio varejista e outros.



A Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE)

No Brasil, para efeitos tributários, os agentes econômicos que atuam na produção de bens e serviços – estabelecimentos de empresas privadas ou públicas, estabelecimentos agrícolas, organismos públicos e privados, instituições sem fins lucrativos e agentes autônomos (pessoa física) – são enquadrados na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). Trata-se da classificação usada no Sistema Estatístico Nacional e na Administração Pública, ficando sob responsabilidade do IBGE.

Quanto à abrangência de atuação

Esta classificação está relacionada à abrangência territorial das operações de uma empresa. De forma genérica, as empresas têm atuação:

- *no nível nacional*: empresas que atuam dentro do território de um país, atendendo ao mercado local ou a uma região.
- *no nível internacional*: empresas que atuam e possuem subsidiárias em vários países ou continentes, como é o caso das empresas chamadas *multidomésticas*, *multinacionais*, *globais* e *transnacionais*.



Figura 1.4

Quais são as cem maiores economias do mundo?

A resposta a essa pergunta indica que 29 das cem maiores economias não são países, mas empresas multinacionais. Segundo um estatuto publicado (...) pela Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, da sigla em inglês), a General Motors, por exemplo, é maior que a economia do Peru, e a Ford supera a Nigéria. As economias do Uruguai e da Guatemala, juntas, são equivalentes à Toyota, e Cuba e a Volkswagen são praticamente do mesmo tamanho. (...) Das 200

principais multinacionais com ativos no exterior, a ExxonMobil é a maior, com US\$63 bilhões, na 45.^a posição, com um valor próximo ao PIB do Chile, e maior que o do Paquistão. (Disponível em: <<http://www.inc.com.br/index.php/component/k2/item/3-multinacionais-ampliam-fatia-no-pib-mundial>>)

Atividade 1

Atende ao Objetivo 1

A empresa Fantasia foi fundada em 1978 por três irmãos. Ela começou com uma pequena loja em que eram vendidos eletrodomésticos. Com preços competitivos e qualidade de atendimento, a empresa foi se consolidando no mercado. Ao longo dos anos, novas filiais foram abertas e suas atividades foram se expandindo, abrangendo também o comércio de itens como produtos de utilidades domésticas, informática, móveis, decoração e outros. Atualmente, é uma das maiores redes de varejo com atuação nas várias regiões do país. Como você caracteriza a empresa Fantasia, considerando-se as diversas formas de classificação das empresas apresentadas nesta aula?



Resposta comentada:

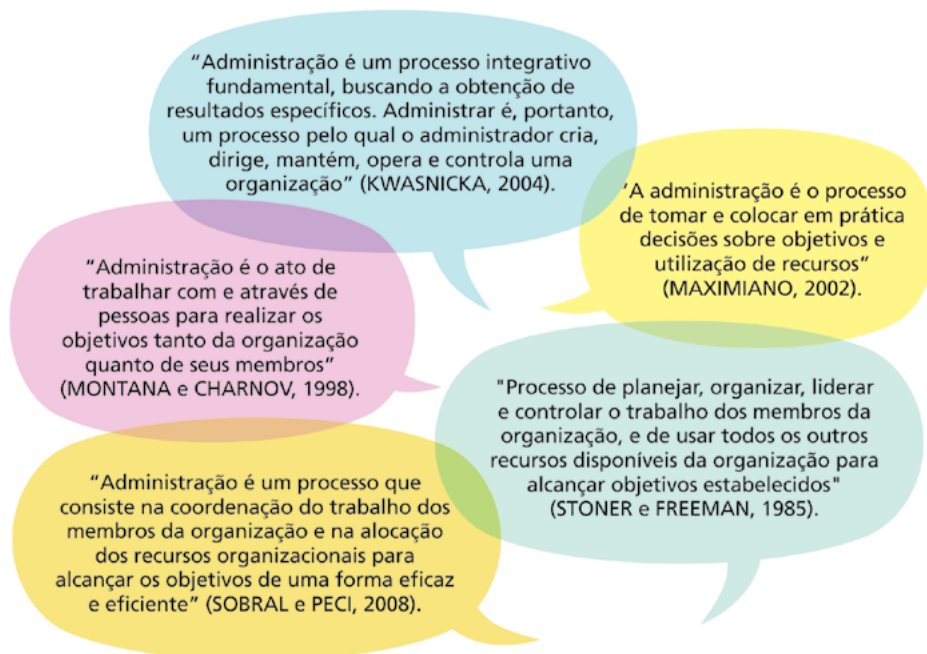
A partir das informações do texto, pode-se classificar a empresa como uma sociedade limitada (possui três sócios), de propriedade privada

(pertencente aos sócios), de grande porte (trata-se de uma das maiores redes de varejo, de modo que certamente possui muitos funcionários e elevado volume de negócios), do setor terciário (voltada para o comércio varejista) e atuação nacional (atende as diversas regiões do país).

O que é administração?

O que há de comum em todas as organizações? Toda organização, para sobreviver e crescer, precisa ser administrada. Na literatura, encontramos diversas definições de administração.

Algumas definições de administração...





Nesta disciplina, entretanto, adotaremos a definição dada por Chiavenato (2004): “A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos, a fim de alcançar objetivos organizacionais”.

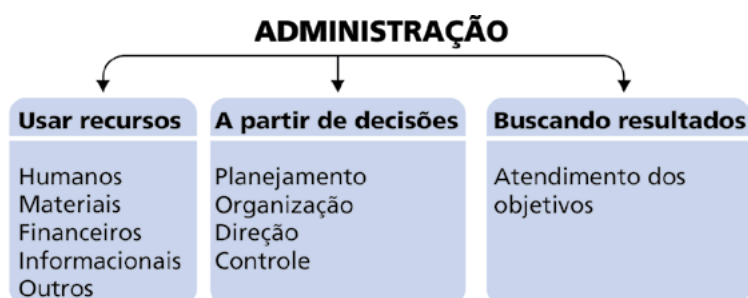


Figura 1.5: O processo de administração.

Fonte: Adaptado de Maximiano, 2002.

Todo processo de administração, portanto, envolve recursos, objetivos e decisões. Os recursos são os meios que a organização possui para operar e buscar alcançar seus objetivos. Também são conhecidos como insumos ou *inputs* (entradas). Esses recursos abrangem pessoas, equipamentos, materiais, instalações, capital, energia, informações e tempo. Os objetivos são os resultados que a organização se propõe a alcançar. Planejamento, organização, direção e controle, por sua vez, constituem as funções do processo de administrar.



Muitas teorias de administração surgiram a partir de estudos voltados para as empresas. No entanto, os conceitos da administração se aplicam não apenas às empresas, mas a todos os tipos de organização.

Funções da administração

O processo de administração envolve quatro funções principais: planejamento, organização, direção e controle. Dada a sua importância, cada uma dessas funções será estudada com maior nível de profundidade em aulas futuras. No entanto, vamos apresentar, de forma genérica, em que consiste cada uma dessas funções.

Planejamento	Organização	Direção	Controle
Significa definir os objetivos e as estratégias para alcançá-los, ou seja, estabelecer aonde se quer chegar, dentro de um determinado período de tempo, e as ações que precisam ser realizadas para se conseguir concretizar esses objetivos.	Significa estabelecer como os recursos da organização serão agrupados, estruturados e integrados para que ela funcione melhor. Essa função administrativa define a estrutura organizacional, a estrutura hierárquica e a divisão do trabalho com os respectivos níveis de autoridade e responsabilidade.	Consiste em executar as ações que foram planejadas, o que implica liderar e motivar as pessoas para que elas se sintam comprometidas e busquem realizar suas atividades com empenho e da melhor maneira possível. Essa função também é denominada <i>execução</i> ou <i>liderança</i> .	É acompanhar e avaliar o que está acontecendo de modo a verificar se o que foi planejado está sendo concretizado. Esse acompanhamento também é importante para orientar as tomadas de decisão e a identificação de aspectos que precisam ser corrigidos e melhorados.

Figura 1.6: Funções da administração.

Fonte: Adaptado de Chiavenatto, 2004.

Essas quatro funções encontram-se inter-relacionadas. A função planejamento define o que deve ser feito, o que influencia a forma como as atividades e recursos são organizados e, consequentemente, a estrutura da organização. O que deve ser feito e a estrutura da organização, por sua vez, afetam a maneira como as atividades são executadas.

As ações planejadas e executadas devem ser controladas, a fim de saber se os resultados esperados estão sendo alcançados e para subsidiar futuras tomadas de decisão.



Figura 1.7: A administração e suas funções.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004; Stoner e Freeman, 1985.

É importante considerar que uma boa administração deve ser eficaz e eficiente. Assim, a compreensão do significado de administração abrange ainda estes dois conceitos: *eficácia* e *eficiência*.

- *Eficácia* é fazer o que deve ser feito. Está relacionada à definição acertada de objetivos e estratégias. Dizemos que uma organização é eficaz se ela tem capacidade de alcançar os seus objetivos.
- *Eficiência* é fazer as coisas do modo correto, com o melhor aproveitamento dos recursos. Dizemos que uma organização é eficiente se ela realiza suas atividades sem desperdícios e com maior produtividade.



Vejamos o seguinte exemplo para diferenciar os conceitos de *eficácia* e *eficiência*: a empresa FANTASIA é uma grande fabricante de aparelhos de videocassete. Os aparelhos produzidos são de excelente qualidade e fabricados com baixo custo de produção, o que permite a colocação dos aparelhos no mercado com preço inferior à concorrência. No entanto, a empresa não conseguiu alcançar as vendas esperadas, uma vez que os consumidores passaram a substituir os aparelhos de videocassete por aparelhos de DVD. Ou seja, apesar de sua eficiência na fabricação dos videocassetes, a empresa não foi eficaz na venda dos produtos e não alcançou os objetivos pretendidos.



Patrik Bitner

Figura1.8

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Panasonic_NV-J21.jpg

Portanto, considerando-se esses dois conceitos, uma organização pode ser: eficaz e eficiente (atinge os objetivos utilizando bem os recursos); eficaz e não eficiente (atinge os objetivos, porém sem utilizar bem os recursos); não eficaz e eficiente (não atinge os objetivos, mas utiliza bem os recursos); e não eficaz e não eficiente (não atinge os objetivos e não utiliza bem os recursos).



Figura1.9: Diferença entre os conceitos de eficácia e eficiência.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2000.



A Administração e a Engenharia de Produção

Agora que já sabemos o que significa administração, vejamos a definição de Engenharia de Produção dada pelo International Institute of Industrial Engineering (IIIE, na sigla em inglês), tendo sido traduzida e utilizada pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 1998):

Compete à Engenharia de Produção o projeto, a implantação, a operação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados de bens e serviços, envolvendo homens, materiais, tecnologias, informação e energia. Compete ainda especificar, prever e avaliar resultados obtidos destes sistemas para a sociedade e meio ambiente, recorrendo a conhecimentos especializados da matemática, física, ciências humanas e sociais, conjuntamente com os princípios e métodos de análise e projeto de engenharia.

Como podemos observar, para atuar sobre os sistemas produtivos, o engenheiro de produção precisará aplicar as funções da administração – planejamento, organização, direção e controle – no seu trabalho.

Os níveis da administração

Toda organização é administrada por pessoas que exercem atividades e precisam tomar decisões. Existem três níveis hierárquicos de ações e decisões dentro de uma organização. São eles: nível estratégico, tático e operacional.

- *Nível estratégico:* é aquele relacionado à alta administração de uma organização. É nesse nível que as decisões estratégicas, que irão afetar a organização como um todo, são tomadas. Nele são definidos os objetivos gerais da organização e as estratégias para alcançá-los. Essas decisões normalmente vislumbram um futuro de longo prazo e envolvem níveis mais elevados de risco e incerteza, o que exige um

maior conhecimento sobre o ambiente externo à organização. São decisões tomadas por proprietários, presidente, CEO (*Chief Executive Officer*), diretores, enfim, pelos altos executivos.

Exemplos de decisões de nível estratégico: a instalação de uma subsidiária em outro país; a aquisição ou fusão com outra empresa; a entrada em um novo ramo de negócios.

- *Nível tático*: também conhecido como nível intermediário, faz a ligação entre o nível estratégico e o operacional. É nesse nível que são definidas as estratégias e tomadas de decisão relativas às diversas áreas da organização (por exemplo: produção, marketing, gestão de pessoas). Essas decisões, por sua vez, precisam estar em consonância com o que foi estabelecido pelo nível estratégico. Trata-se de traduzir os objetivos e estratégias definidos pela alta administração em objetivos e estratégias para cada área da organização. São decisões que envolvem um horizonte de médio prazo e que são tomadas no nível de gerência.

Exemplos de decisões de nível tático: a definição da política de produção, de marketing e de gestão de pessoas.

- *Nível operacional*: é o nível em que as ações e decisões estão relacionadas à execução do que foi estabelecido no nível tático. Refere-se à realização das atividades cotidianas da organização. É voltado para a prática do dia a dia e, portanto, envolve horizonte de curto prazo. Apresenta natureza mais técnica, visando à realização de atividades ou processos específicos. É o nível ocupado por técnicos e operadores.

Exemplos de decisões de nível operacional: estabelecimento do plano de produção com acompanhamento das metas diárias a serem alcançadas.



Figura 1.10: Níveis da administração de uma organização.

Áreas funcionais de uma organização

Para alcançar os seus objetivos, as organizações precisam executar diversos processos, atividades e tarefas, utilizando os recursos de que dispõem.



Um processo pode ser definido como uma sequência ou conjunto de atividades que transforma insumos (entradas) em resultados (saídas), podendo ser decomposto em subprocessos. As atividades, por sua vez, são subdivididas em tarefas.

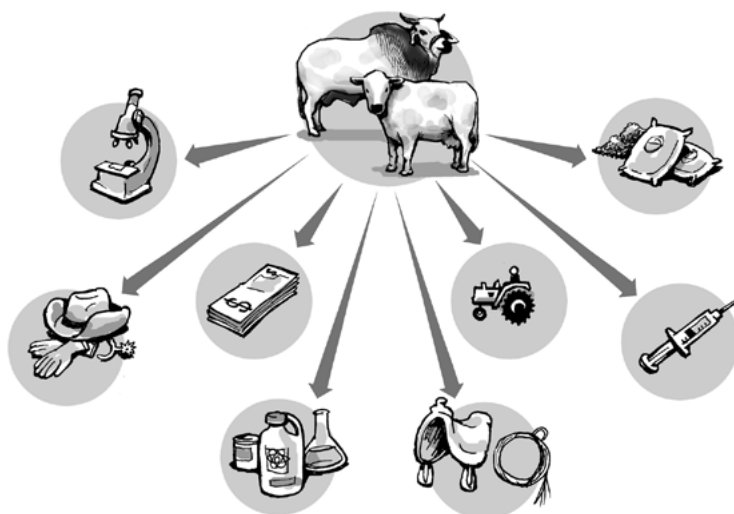


Figura 1.11

Fonte: <http://teca.cecierj.edu.br/popUpVisualizar.php?id=48678>



Figura 1.12: Os processos e suas subdivisões.

Para uma melhor execução dos processos e distribuição dos recursos, muitas organizações adotam uma estrutura baseada em áreas funcionais.



Dependendo de sua abrangência, os processos podem ser transfuncionais (transpor as barreiras entre as diversas áreas funcionais) e interorganizacionais (transpor as barreiras organizacionais), ou seja, envolver a interação com outras organizações.



O que são as áreas funcionais de uma organização?

As áreas funcionais constituem agrupamentos de processos, cada qual reunindo um conjunto de atividades especializadas, visando obter maior eficácia e eficiência.

Essas áreas funcionais podem reunir diversos departamentos, setores e outras unidades da organização. Embora esse agrupamento de processos possa ser estruturado de diferentes maneiras, de

modo geral, as áreas funcionais básicas de uma organização tradicional são produção, *marketing*, recursos humanos e finanças.

Área	Produção	Marketing	Recursos humanos	Finanças
Função	produção de bens ou prestação de serviços	relacionamento com o mercado	capital humano	recursos financeiros
Atribuições	<ul style="list-style-type: none"> planejamento e controle da produção; administração de materiais; manutenção logística; engenharia do produto; engenharia do processo. 	<ul style="list-style-type: none"> pesquisas de mercado; definição de estratégias de distribuição, publicidade e de vendas; assistência pós-venda. 	<ul style="list-style-type: none"> recrutamento, seleção e treinamento; planos de cargos e salários; avaliação de desempenho; política de incentivos e remuneração. 	<ul style="list-style-type: none"> análises e planejamento financeiro; tomadas de decisão de investimento; fornecimento de dados econômico-financeiros.

Figura 1.13

Cada uma dessas áreas funcionais constitui uma organização inserida dentro de uma outra organização maior, possuindo também objetivos que devem ser atingidos. Entretanto, é importante que todas as áreas funcionais atuem de forma articulada, contribuindo para que o objetivo da organização como um todo seja alcançado.



Interação entre as áreas funcionais

Toda empresa produz determinado conjunto de bens e/ou serviços (função produção) utilizando recursos materiais e financeiros (função financeira). O cliente deve ser informado sobre a existência destes produtos e convencido a optar por eles (função marketing). Para que toda esta engrenagem funcione perfeitamente, é necessário que as pessoas corretas estejam na posição certa e sintam-se motivadas (função recursos humanos) (Dias; Varvakis, s.d.).

Atividade 2

Atende ao Objetivo 2

Vamos relembrar alguns conceitos de administração? Leia as questões e responda:

1. Que alternativa preenche as lacunas em branco?

Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar _____ visando alcançar _____ da organização.

- a) as pessoas; as políticas
- b) os recursos; os objetivos
- c) o ambiente; a liderança nos negócios
- d) materiais e equipamentos; a eficiência

2. Marque (F) Falso ou (V) Verdadeiro:

() Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

() A função organização visa motivar as pessoas para que elas possam realizar bem as suas atividades.

() A estrutura de uma organização, a divisão do trabalho e os níveis hierárquicos são definidos pela função administrativa chamada direção.

() A função controle verifica se os resultados alcançados correspondem ao que foi planejado.

() Eficiência é fazer a coisa certa relacionando-se com o atingimento dos objetivos. Eficácia é fazer bem feito, isto é, do modo certo, relacionando-se com a maneira como as tarefas são executadas.

3. Roberto é o dono de uma fábrica de uniformes escolares. Recentemente, ele resolveu produzir também uniformes profissionais, a fim de diversificar a oferta de produtos e atender uma outra clientela. Com essa estratégia, pretende dobrar o faturamento de seu negócio nos próximos três anos. João, que é o responsável pela área de produção, fez os cálculos para saber quantas máquinas teriam que ser adquiridas e quantos funcionários deveriam ser contratados para ampliar a capacidade da fábrica, de modo a atender a nova demanda. Maria, por sua vez, foi escalada

para fazer um treinamento para aprender a operar os novos equipamentos e estar preparada para atuar também na linha de produção dos uniformes profissionais. Na área de *marketing*, Márcia começou a planejar um conjunto de ações para captar novos clientes. Para conhecer melhor o mercado dos uniformes profissionais, ela escalou Jorge para fazer uma pesquisa de campo em que teria que verificar os preços praticados pela concorrência e aplicar um questionário destinado a identificar as necessidades e desejos dos compradores de uniformes profissionais. Com base na descrição desse caso, em que nível – estratégico, tático ou operacional – atuam Roberto, João, Maria, Márcia e Jorge?

Resposta comentada

1. A resposta correta é a letra B de acordo com a definição de Chiavenato (2004) e outros autores.
2. V; F (a função correta é organização); F (a função correta é direção); V; F (os conceitos de eficácia e eficiência estão invertidos).
3. Roberto atua no nível estratégico, definindo o objetivo do negócio para os próximos anos e tomando decisões importantes, como a penetração no mercado de uniformes profissionais, que irá afetar toda a empresa; João e Márcia atuam no nível tático, cada um planejando e definindo o que deverá ser feito em suas respectivas áreas de atuação, a fim de que o objetivo estabelecido por Roberto, no nível estratégico, possa ser alcançado; Maria e Jorge atuam no nível operacional, sendo responsáveis pela execução das atividades em suas áreas funcionais.

As habilidades de um administrador

Cada função exercida numa organização vai demandar um conjunto específico de habilidades. Conforme apontado por Katz (1955), uma habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. O autor identificou três tipos de habilidades, as quais foram denominadas *habilidades técnicas*, *habilidades sociais* e *habilidades conceituais*.

- *Habilidades técnicas*: relacionadas à execução das atividades operacionais. Referem-se ao domínio do saber fazer. Implica conhecer os métodos, técnicas e procedimentos utilizados para a realização das tarefas.
- *Habilidades humanas*: voltadas para as relações interpessoais. São utilizadas no relacionamento com outras pessoas, sejam elas seus subordinados, superiores, colegas, clientes ou fornecedores. Referem-se à capacidade de se comunicar, liderar, motivar, participar de equipes e conduzir grupos de trabalho.
- *Habilidades conceituais*: são habilidades cognitivas relacionadas à capacidade de perceber, identificar, analisar, interpretar e vislumbrar soluções para problemas e situações diversas. Envolve um maior nível de abstração e domínio de conceitos. São importantes para conduzir tomadas de decisão, principalmente no nível estratégico, em que o grau de complexidade e incerteza é maior.

Todo administrador deve possuir essas três habilidades, sendo que, dependendo da posição ocupada, alguma delas tenderá a preponderar sobre as demais. Quando a atuação ocorre no nível operacional, a demanda por habilidades técnicas é maior, uma vez que os resultados estarão diretamente relacionados à execução das atividades. Quando o administrador passa a ser responsável pelo trabalho de uma equipe, as habilidades humanas se fazem mais necessárias, já que os resultados irão depender do comprometimento e empenho das pessoas. À medida que se vai subindo de nível hierárquico, as habilidades conceituais vão sendo mais requisitadas devido à necessidade de tomada de decisões estratégicas que irão afetar o futuro da organização.



Adaptado de Chiavenato, 2004.



Na literatura, não existe um consenso em relação à diferença entre os termos *administração* e *gestão*. Nesta disciplina, usaremos os termos de forma similar. Da mesma forma, o termo *administrador* refere-se a todos os que exercem funções de administrar no ambiente de uma organização, independente de terem feito ou não graduação em um curso de administração.

Os papéis desempenhados pelo administrador

No exercício de suas atividades, o administrador desempenha diversos papéis. Mintzberg (1973), um dos principais estudiosos das organizações, identificou dez diferentes papéis agrupados em três categorias: interpessoal, informacional e decisional.

Tabela 1.1: Papéis desempenhados pelos administradores

Papéis interpessoais: abrangem as relações com outras pessoas de dentro e de fora da organização	
Representante	Ser um representante, uma referência, o símbolo de um grupo ou de uma organização.
Líder	Saber liderar, orientar e motivar as pessoas para que os objetivos sejam alcançados.
Ligação	Saber se relacionar e manter redes de interação com outras pessoas internas e externas à organização.
Papéis de informação ou informacionais: relacionados com a aquisição, processamento e transmissão de informações internas e externas à organização	
Monitorador	Buscar informações de modo a ter conhecimento sobre o que acontece dentro e fora da organização.
Disseminador	Comunicar e disseminar as informações necessárias para as pessoas de dentro da organização.
Porta-voz	Comunicar e disseminar as informações necessárias para as pessoas de fora da organização.
Papéis de decisão ou decisoriais: envolvem a resolução de problemas e tomadas de decisão	
Entrepreneur (empreendedor)	Ter capacidade de promover mudanças na organização, buscando novas iniciativas e colocando-as em prática.
Controlador de distúrbios	Ter capacidade de gerenciar situações de conflito ou crise, buscando um encaminhamento adequado.
Administrador de recursos	Ter capacidade de gerenciar os recursos, buscando sempre a eficácia e a eficiência.
Negociador	Ter capacidade de argumentar e negociar com terceiros, visando a bons resultados para o grupo ou organização.

Fonte: adaptado de Maximiano (2002), Stoner e Freeman (1985)

A demanda pelos diferentes papéis pode variar, sendo influenciada por fatores, tais como nível hierárquico, tipo de atividade exercida e tamanho da empresa. Afinal, é preciso considerarmos que: “Toda empresa

é composta de pessoas com diferentes capacidades e conhecimento, que desempenham muitos tipos diferentes de trabalho.” (DRUCKER, 2001).



Através de histórias reais e de filmes, podemos aprender muito sobre diversos conceitos de administração. Vale a pena conferir! No entanto, para um melhor aproveitamento, procure refletir criticamente, fazendo associações e analogias com a matéria dada.

- No *site* do empreendedor (<http://www.sitedoempreendedor.com.br/historias>), você encontrará diversas histórias sobre a vida e os desafios enfrentados por empreendedores que alcançaram o sucesso.
- No *site* da revista Exame (<http://exame.abril.com.br/carreira>), existe uma listagem de filmes selecionados para profissionais e estudantes de Administração e Engenharia. Algumas sugestões são: *Wall Street: poder e cobiça*; *Trucker: um homem e seu sonho*; *Como enlouquecer seu chefe*; *Enron: os mais espertos da sala*; *Selvagens em Wall Street*; *Invictus*; *A fuga das galinhas*; *O homem que mudou o jogo*; *A rede social*; e *Coach Carter: treino para a vida*.



http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Wall_Street-_Money_Never_Sleeps_film.jpg

Conclusão

Nesta aula foram introduzidos alguns conceitos básicos e aspectos importantes para a compreensão do processo de administrar, tais como as funções da administração, os níveis hierárquicos e as principais áreas funcionais das organizações. Foram abordadas também as habilidades necessárias e os diversos papéis desempenhados pelos administradores. A partir do seu conteúdo, já se pode perceber a abrangência e complexidade desse campo de conhecimento, que se aplica a toda e qualquer organização e está presente em todos os níveis, desde a alta administração até a execução das atividades cotidianas daqueles que atuam no nível operacional.

Atividade final

Atende aos Objetivos 1 e 3

A partir do estudo de caso da Padaria Jolulu, você irá rever o conteúdo desta aula.

Leia o caso com atenção e responda às perguntas. Dica: existem diversos estudos sobre padarias e a indústria de panificação que podem ser consultados nas páginas do Sebrae (www.sebrae.com.br), da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – Abip (www.abip.com.br) e no Google Acadêmico (scholar.google.com.br), a fim de ampliar o seu conhecimento e enriquecer a análise deste caso.

Estudo de caso da Padaria Jolulu



Mabdui

http://commons.wikimedia.org/wiki/Bakery#mediaviewer/File:Baker_Oslo.jpg

João, Luiz e Lucas abriram a Padaria Jolulu. Grande parte do faturamento e do volume de vendas da padaria decorre de produtos de fabricação própria. O estabelecimento possui 21 funcionários e tem, a cada dia, aumentado sua clientela. O sucesso da padaria pode ser atribuído à qualidade de seus produtos, aos preços praticados, que são inferiores aos da concorrência, e à qualidade do atendimento. Especificamente em relação ao atendimento, Luiz é conhecido pela atenção que dá aos clientes e pela liderança que tem junto aos funcionários. Os sócios estão satisfeitos com o negócio, uma vez que estão alcançando os resultados esperados. João, que é engenheiro de produção, tem aplicado os conhecimentos e técnicas que aprendeu ao longo de sua formação acadêmica na fabricação dos produtos da padaria. Essa boa gestão faz com que não haja perdas e retrabalho, permitindo cobrar pelos produtos um valor abaixo do mercado. O carro-chefe das vendas é o tradicional pão francês. Os demais produtos de fabricação própria (outros pães, bolos e biscoitos) são similares aos vendidos nas padarias da redondeza.

Na última semana, os três sócios se reuniram para discutir o planejamento estratégico do negócio. Lucas, que é o sócio mais arrojado e que gosta de assumir maiores riscos, comentou que estava na hora de a padaria buscar um crescimento maior e adotar uma estratégia mais ousada. Lucas possui ampla rede de contatos, pois é o representante da padaria junto aos órgãos de classe e é quem faz as negociações com os diversos fornecedores e prestadores de serviço. Assim sendo, durante a reunião, Lucas comentou que conversou com outros donos de padaria associados à Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Abip), com fornecedores, com clientes e com consultores do **Sebrae** e **Senai**. Disse ainda que levantou alguns dados de mercado e que pesquisou fontes de financiamento. De acordo com Lucas, os sócios deveriam pensar em adotar uma estratégia de diversificar os produtos, fabricando pães e bolos mais sofisticados, com massas e recheios diferenciados. João, por sua vez, apresentou informações sobre a situação da padaria, mostrando dados relacionados à produção, custos, faturamento e outros, a fim de subsidiar a tomada de decisão. Ponderou que, para adotarem essa estratégia, teriam de investir na compra de novos equipamentos, contratação de pessoal, treinamento, propaganda etc. Os três sócios ficaram, então, de realizar um estudo mais detalhado, de modo a tomarem a melhor decisão.

Entendendo a fabricação do pão francês (processo): para fazer um pão francês (resultado do processo), é necessário, dentre outros, os seguintes

Sebrae

Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Micro Empresas – é uma entidade privada sem fins lucrativos, que atua em todo o território nacional, e que foi criada para dar apoio aos pequenos negócios. Mais informações podem ser obtidas em www.sebrae.com.br.

Senai

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – é uma instituição privada de interesse público, sem fins lucrativos, que atua na formação e qualificação de pessoas para atender às necessidades da indústria. Mais informações podem ser obtidas em www.senai.br.

materiais: farinha de trigo, água, sal, fermento biológico e melhorador de farinha.

Vários equipamentos, como balança, masseira, divisora, modeladora, câmara de fermentação e forno são utilizados, além de outros utensílios (insumos). O processo de fabricação do pão envolve diversas etapas (subprocessos) que vão desde a aquisição dos ingredientes até a colocação do pão para venda, passando pelo preparo da massa, divisão, modelagem, fermentação e assamento. O subprocesso de preparo da massa, por exemplo, abrange a pesagem e mistura dos ingredientes e a cilindragem da massa (atividades). Por sua vez, a atividade de pesagem é constituída por pesar a farinha de trigo, o fermento biológico e os demais materiais em separado (tarefas).



1. Como a Padaria Jolulu é classificada quanto à sua natureza jurídica, propriedade do capital, setor de atividade e abrangência de atuação?

2. Quais os pontos fortes do negócio que garantem a sua competitividade?

3. A Padaria Jolulu tem sido eficaz? E eficiente? Justifique as respostas.

4. Caso os sócios decidam adotar a estratégia de diversificar os produtos fabricados na Jolulu, como isso afetaria as demais funções, áreas funcionais e níveis da administração?

5. Os três sócios possuem características e atuações diferentes. Quais as habilidades que preponderam nas atividades desempenhadas por João, Luiz e Lucas? Comente também sobre os papéis desempenhados por cada um deles.

Resposta comentada

1. A Padaria Jolulu é classificada como sociedade limitada, de natureza privada, que faz parte da indústria de panificação e tem atuação local. É considerada indústria, uma vez que fabrica produtos alimentícios, não se tratando de um estabelecimento que vende apenas produtos fabricados por terceiros.

2. Os pontos fortes da padaria são a qualidade dos produtos, do atendimento e os preços abaixo do mercado.

3. A administração da padaria tem-se mostrado eficaz, uma vez que tem alcançado os objetivos. Também tem sido eficiente, pois não têm ocorrido desperdícios e retrabalho. A oferta de produtos de qualidade, com preços abaixo do mercado, é outro indicativo de que a padaria tem conseguido produzir com baixo custo, o que reforça o entendimento de estar havendo um bom aproveitamento dos recursos.

4. Caso seja adotada a estratégia de diversificar os produtos, sendo necessário comprar novos equipamentos e contratar e treinar funcionários, será necessário alocar esses novos recursos e redistribuir as atividades (função organização), fazer com que essa estratégia seja executada (função direção) e estabelecer os indicadores para acompanhar os resultados da produção e venda dos novos produtos (função controle). Diante dessa decisão (nível estratégico), a área funcional de produção terá que planejar e se organizar (nível tático) para fabricar (nível operacional) os novos produtos; a área de recursos humanos terá que planejar a contratação de novos funcionários (nível tático), a fim de fazer o recrutamento, seleção e contratação (nível operacional). O mesmo vale para as áreas de *marketing* e finanças, que teriam que planejar ações necessárias para contribuir, afim de que a estratégia fosse implementada com êxito.

5. No caso de João, preponderam as habilidades técnicas (aplicação de conhecimentos técnicos); no de Luiz, as habilidades sociais (liderança) e, no de Lucas, as habilidades conceituais (percepção de oportunidades). Embora cada pessoa possa desempenhar diversos papéis, na atuação de Luiz prevalecem os de natureza interpessoal. João e Lucas, por sua vez, assumem papéis informacionais e de decisão. As habilidades e papéis desempenhados pelos sócios acabam se complementando, o que é bastante positivo para o negócio.



Resumo

As organizações são o objeto de estudo da administração. Existe uma grande diversidade de organizações, sendo que todas devem ser administradas. As empresas constituem um tipo de organização e podem ser classificadas quanto à natureza jurídica, propriedade do capital, tamanho, setor de atividade e abrangência de atuação.

Entende-se por administração o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, a fim de se alcançar objetivos. Portanto, planejamento, organização, direção e controle são as chamadas funções da administração. Uma boa administração deve buscar eficácia e eficiência.

Nas organizações, existem três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. Em relação às áreas funcionais, as mais tradicionais são produção, *marketing*, recursos humanos e finanças.

Para desempenhar suas funções, o administrador deve possuir habilidades técnicas, sociais e conceituais. No seu exercício profissional, ele assume papéis interpessoais, de informação e de decisão.

Leituras recomendadas

COLLINS, Jim. *Empresas feitas para Vencer*. São Paulo: HSM Editora, 2013. 368p.

DE MASI, Domenico. *O Ócio Criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000. 328p.

DRUCKER, Peter F. *Drucker – O Homem que Inventou a Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 256p.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996. 380p.

Referências

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção. *Engenharia de Produção: Grande área e diretrizes curriculares*. Disponível em <www.abepro.org.br>. Acesso 05 nov. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 416p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral de Administração*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 634p.

DIAS, Paulo M.; VARVAKIS, Gregorio. *Entendendo a estrutura administrativa*. Disponível em <<http://www.lgti.ufsc.br/planejamento/aulas/funcoes.pdf>>. Acesso 22 jun. 2014.

DRUCKER, Peter F. *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel, 2001. 220p.

KATZ, Robert L. *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review, v.33, n.01, p. 33-42, jan./feb. 1955.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à Administração*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 344p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 521p.

MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973. 298p.

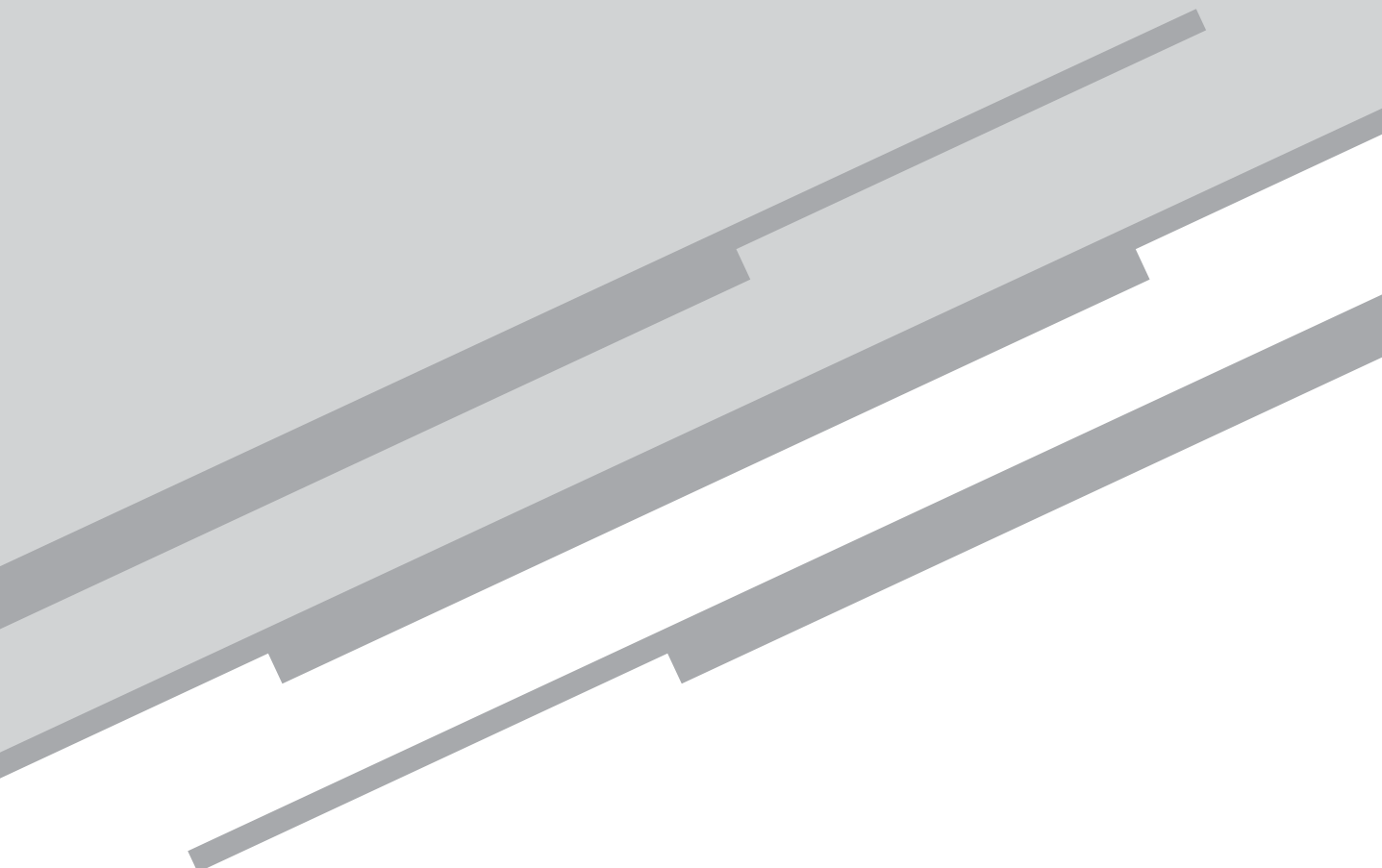
MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998. 475p.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 416p.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. 533p.

Aula 2

A evolução das teorias de
administração – Parte I



Cristina Gomes de Souza

Meta

Apresentar os antecedentes e as principais teorias que marcaram o início da Teoria Geral da Administração (TGA). Esta aula abordará uma teoria que dá ênfase às tarefas e outra que foca a estrutura da organização.

Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. identificar as características da Administração Científica;
2. relacionar as características da Teoria Clássica da Administração;
3. avaliar as características da Teoria da Burocracia.

Introdução

A administração, entendida como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos a fim de alcançar um objetivo, há muito tempo está presente na história da humanidade. Vamos pensar, por exemplo, nas pirâmides do Egito, na Muralha da China, nas diversas guerras e batalhas ocorridas desde a Antiguidade. Certamente, essas grandes construções e eventos demandaram pessoas encarregadas de sua administração.

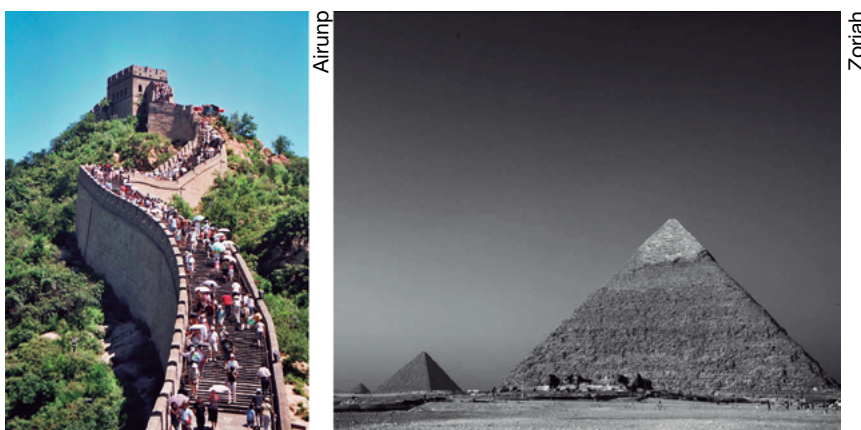


Figura 2.1: Grandes construções do passado: A Grande Muralha da China e as Pirâmides de Gizé. Você já parou para pensar em quantas pessoas foram necessárias para realizar a construção desses monumentos? Como deve ter sido administrar todo aquele trabalho e pessoal?

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/%E9%95%BF%E5%9F%8E#mediaviewer/File:Gran_muralla_badalig_agosto_2004.JPG.jpg

Fonte: <https://flic.kr/p/9YnkTe>

No entanto, a Administração, como um campo de conhecimento científico, é bastante recente. Como área de conhecimento sistematizada, sua origem data do início do século XX, possuindo pouco mais de cem anos. Apesar de recente, a Administração evoluiu de forma bastante rápida, acompanhando as intensas mudanças ocorridas na sociedade ao longo desse período.

Para se ter uma ideia dessa evolução, as teorias e estudos da Administração – constituindo a chamada Teoria Geral da Administração (TGA) – começou com a ênfase nas tarefas, passando para ênfase na estrutura, nas pessoas, no ambiente e na tecnologia (CHIAVENATO, 2004). Assim, cada teoria contribuiu com novos conhecimentos e perspectivas, ampliando o conjunto de variáveis e aspectos com o qual os administradores precisam lidar no exercício de suas funções.



Figura 2.2: Evolução da Teoria Geral da Administração desde o foco nas tarefas até o uso de modernas tecnologias. O que nos reserva o futuro?

Fonte: Baseado em Chiavenato (2004)

Nesta aula, começaremos a fazer um breve passeio pela história da TGA, abordando aquelas teorias que tiveram ênfase nas tarefas e na estrutura. Especificamente, iremos aprender sobre a Administração Científica, a Teoria Clássica da Administração e a Teoria da Burocracia.

Os antecedentes da TGA

Mudanças de natureza econômica, social e política levaram ao crescimento das cidades na Europa a partir do final da Idade Média. Essa população urbana que surgiu passou a demandar uma série de produtos e serviços, estimulando o aumento do comércio e da produção manufaturada. Com a invenção da máquina a vapor, as oficinas foram sendo mecanizadas, dando origem ao sistema fabril. Essas transformações marcaram a chamada Revolução Industrial, que teve início na Inglaterra no século XVIII e que posteriormente se difundiu para outros países da Europa e para os Estados Unidos. As empresas, portanto, surgiram como importantes atores a partir desse período. Até então, as grandes organizações do passado eram a igreja, os governos e os exércitos.



Figura 2.3: Surgimento das empresas com a Revolução Industrial: perceba como a produção evoluiu dos processos artesanais anteriores à Revolução Industrial para os processos fabris que encontramos nas empresas modernas. Quais diferenças você observa?

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Medieval_baker.jpg?uselang=pt-br

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Wrights_Biscuits_Production.jpg?uselang=pt-br

Apesar da prosperidade e do crescimento das empresas que aumentavam seu volume de produção, a administração dessas organizações era baseada na improvisação, intuição e experiência das pessoas.

Havia intenso conflito entre patrões e empregados: se, por um lado, as condições de trabalho eram precárias para os empregados, da parte dos patrões, havia pressão por maior produtividade e eficiência.

Essa busca por maior produtividade, eficiência e, conseqüentemente, lucro fez com que começassem a surgir novas práticas administrativas e de produção, bem como teorias e estudos organizacionais. Foi nesse ambiente que, no final do século XIX e início do século XX, surgiu a chamada Administração Científica, dando ênfase à realização das tarefas, marcando o início da TGA.



Quando você tiver oportunidade, assista à série de documentários ‘Gigantes da Indústria’, exibida pelo History Channel. Nessa série, que mostra os bastidores da construção do império capitalista dos Estados Unidos, são abordadas as histórias de grandes empreendedores, como Carnegie, Morgan, Rockefeller, Vanderbilt e Ford. Esses homens impulsionaram o desenvolvimento tecnológico e promoveram inovações que modificaram o mundo.



Embora a TGA tenha surgido apenas no início do século XX, é importante considerar que muitos conceitos consolidados nas teorias de Administração foram oriundos de experiências antigas que influenciaram e contribuíram para a evolução do pensamento administrativo. Muitos desses conceitos são até hoje utilizados. Por exemplo: a ideia de descentralização e delegação de poder já havia sido abordada na Bíblia, quando Jetro propõe a Moisés a criação de um sistema hierárquico. Assim, parte das atribuições de Moisés poderia ser repassada a terceiros, que seriam prepara-

dos para assumir determinadas responsabilidades. Assim, Moisés poderia se dedicar a coisas mais importantes para o seu povo.



Fonte: [http://commons.wikimedia.org/wiki/Book_of_Exodus?uselang=pt-br#mediaviewer/File:Book_of_Exodus_Chapter_17-4_\(Bible_Illustrations_by_Sweet_Media\).jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/Book_of_Exodus?uselang=pt-br#mediaviewer/File:Book_of_Exodus_Chapter_17-4_(Bible_Illustrations_by_Sweet_Media).jpg)

Muito se aprendeu também com as práticas militares, a administração pública e o pensamento de filósofos do passado. Apesar de terem sido escritas há muito tempo, as obras *A Arte da Guerra*, de Sun-Tzu, e *O Príncipe*, de Maquiavel, abordam questões voltadas para estratégia e poder. Estes dois são livros de cabeceira e leitura obrigatória para muitos altos executivos em todo o mundo.

O pensamento cartesiano (de Descartes), descrito em *O Discurso do Método*, influenciou e continua influenciando a Administração das mais diversas organizações.



Vale lembrar que a Administração constitui um campo **interdisciplinar** que faz uso de conhecimentos próprios e oriundos de diversas outras áreas do saber. Ao lidar com pessoas, a Administração faz uso de conhecimentos de Psicologia e Sociologia; ao lidar com sistemas produtivos, faz uso da Matemática e Estatística, buscando melhores resultados de produção e logística de distribuição; ao lidar com recursos financeiros, faz uso de conceitos de Economia e Contabilidade.

Mais informações sobre os antecedentes da TGA podem ser obtidas em Chiavenato (2004) e Maximiano (2002).

Interdisciplinar

Integração dos conteúdos de uma disciplina com o conteúdo de outras áreas do conhecimento.

A ênfase nas tarefas

Como falamos anteriormente, a principal meta desta aula é apresentar os antecedentes e as principais teorias que marcaram o início da Teoria Geral da Administração (TGA). Assim, vamos agora aprender sobre a Administração Científica, cuja ênfase voltava-se para a realização das tarefas.

A Administração Científica

A Administração Científica, também conhecida como Taylorismo, teve em **Frederick Taylor** seu principal representante. O foco dos estudos de Taylor, engenheiro de formação, era aumentar a eficiência da empresa através da racionalização do trabalho. Sua ênfase se concentrou nos métodos com que os operários realizavam suas tarefas, buscando aumentar o seu rendimento e eliminar desperdícios de tempo e de movimentos desnecessários. A aplicação das ideias de Taylor proporcionou um grande aumento de produtividade.



Tuck School of Business faculty

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Frederick_Winslow_Taylor_crop.jpg?uselang=pt-br

Frederick W. Taylor (1856-1915), nascido nos Estados Unidos, trabalhou como operário em uma fábrica até se formar em Engenharia Mecânica. Trabalhou na *Midvale Steel Company* e na *Bethlehem Steel Company*, empresas nas quais pode observar o trabalho dos operários e desenvolver seus estudos sobre métodos de trabalho. Publicou dois livros nos quais descreve seu pensamento e suas teorias: *Administração de Oficinas*, publicado em 1903, e *Princípios da Administração Científica*, publicado em 1911. Seu trabalho teve forte influência no desenvolvimento industrial, propagando-se por empresas dos mais diversos setores e países.

Taylor acreditava que o principal objetivo da administração era “assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”. Assim, todos seriam beneficiados: os patrões, que alcançariam prosperidade através da redução dos custos de produção; e os operários, que poderiam receber melhores salários (TAYLOR, 1990). Para isso, ele dizia que era necessário enfrentar os principais problemas das indústrias na época, que eram:

- o que Taylor chamou de a “indolência natural e vadiagem premeditada dos operários”. Segundo o autor, os operários “por questões corporativas e em função do sistema de remuneração baseado no dia trabalhado ou na quantidade de peças produzi-

das, não se esforçavam para produzir mais”. Para Taylor, os operários temiam que o aumento da produtividade gerasse desemprego e levasse à redução do valor pago pelo trabalho realizado;

- o desconhecimento em relação à melhor forma de executar o trabalho e ao tempo necessário para realizá-lo. Na época, não existiam métodos de trabalho padronizados, e os operários faziam uso de grande variedade de ferramentas. Aquela forma de produzir gerava desperdícios, não promovia um maior rendimento dos operários e dificultava a supervisão, avaliação e controle por parte dos administradores.

Como solucionar esses problemas? Para Taylor, a resposta estava na Administração Científica caracterizada pela tentativa de aplicar os principais métodos da Ciência – observação e mensuração – aos problemas da Administração. Buscava-se substituir a administração baseada na improvisação e no empirismo, experiência obtida através de erros e acertos, pelo uso de métodos sistematizados cientificamente.

Bases da Administração Científica

A Administração Científica, conforme proposta por Taylor, tinha como foco principal o aumento da eficiência no nível operacional, ou seja, nas tarefas realizadas no chamado “chão de fábrica”. Para alcançar essa eficiência, foi proposto um conjunto de aspectos que deveriam ser observados. São eles:

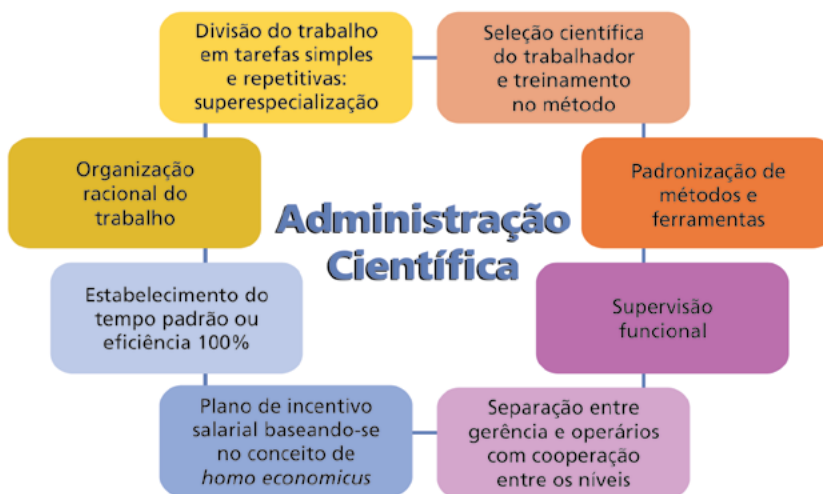


Figura 2.5: A administração científica de Taylor

Divisão do trabalho

É a distribuição de tarefas entre pessoas ou grupos, de acordo com a posição que ocupam na estrutura de uma organização.

Cargo

É o conjunto de tarefas que serão alocadas a um funcionário que irá ocupar uma determinada função dentro de uma organização. Ou seja, são as atribuições e responsabilidades que caberão à pessoa que ocupar aquela posição dentro da estrutura organizacional.

Desenho do cargo

É a especificação do seu conteúdo, ou seja, consiste em planejar os cargos e as relações com os demais cargos para que as diversas atividades de uma organização sejam executadas de modo a alcançar os seus objetivos.

Tarefa

É toda atividade executada por uma pessoa, constituindo a menor unidade da divisão de trabalho em uma organização.

Fonte: Chiavenato (2004).

Divisão do trabalho e desenho de cargos: realização de tarefas simples e repetitivas, levando à superespecialização

A **divisão do trabalho** está na essência da Administração Científica. Este princípio leva à especificação do cargo. De acordo com Chiavenato (2004), Taylor foi pioneiro em definir racionalmente o desenho dos cargos.

Para Taylor, o trabalho deveria ser simplificado. Portanto, uma atividade deveria ser subdividida em tarefas menores, baseando-se na concepção de que, quanto menor a tarefa, maior a habilidade e destreza do operário para realizá-la, aumentando sua produtividade.

Assim, com a Administração Científica, os operários passaram a executar tarefas simples e repetitivas. Um operário encarregado de “apertar parafuso”, por exemplo, deveria realizar apenas essa tarefa, tornando-se um superespecialista (no caso, um superespecialista em “apertar parafusos”).



Tempos Modernos

O filme Tempos Modernos, de Charles Chaplin (1936), retrata bem a concepção taylorista do trabalho. Nesse filme, Charles Chaplin faz o papel de um operário que trabalha na linha de produção de uma fábrica e que realiza atividades altamente repetitivas ao longo de sua rotina diária.



Movie Studio

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Chaplin_-_Modern_Times.jpg?uselang=pt-br

Padronização de métodos e ferramentas

Taylor defendia que, para todo trabalho realizado, deveria haver uma melhor maneira de executá-lo (*the best way*), ou seja, um método capaz de proporcionar maior produtividade. Um método que reduzisse ao mínimo os movimentos dos operários para realizar uma tarefa; que reduzisse o esforço humano, a fadiga e o desperdício. Assim, valendo-se da Administração Científica, Taylor acreditava ser possível identificar um método melhor, fazendo uso do estudo de tempos e movimentos.

Taylor também dizia que era necessário identificar os instrumentos e ferramentas de trabalho mais adequados à realização de uma determinada tarefa. Essas ferramentas também deveriam ser padronizadas de modo a proporcionar maior eficiência.



O estudo de tempos e movimentos (T&M) visa definir o melhor método e o tempo necessário para a realização de uma determinada tarefa, sendo essa executada por pessoa qualificada, devidamente treinada e trabalhando em um ritmo normal.

De forma sintética, o estudo de tempos e movimentos consiste em:

- subdividir uma atividade em tarefas;
- subdividir uma tarefa em movimentos elementares;
- observar e mensurar (cronometrar) a realização de uma tarefa, a fim de definir qual a sequência de movimentos capaz de proporcionar o menor tempo de execução.



Fonte: <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/imagens/197-frank-gilbreth-trabalho-e-familia>

Estabelecimento do tempo-padrão ou eficiência 100%

Havendo um método estabelecido para a realização das tarefas, tornou-se possível conhecer o tempo-padrão necessário para executá-las. Portanto, todos os operários deveriam produzir de acordo com esse tempo-padrão definido pela gerência.

Conhecendo o tempo-padrão de uma tarefa, as chefias passaram a poder avaliar melhor o desempenho dos seus subordinados e controlar o seu trabalho. Assim, se um operário não estivesse atingindo o tempo-padrão, o seu chefe imediato teria como identificar e instruí-lo para melhorar a sua produção.

Organização racional do trabalho

A Administração Científica baseia-se na Organização Racional do Trabalho (ORT) que, conforme o nome sugere, visa à racionalidade em tudo o que se refere ao trabalho. Não apenas o método, mas também outros aspectos relacionados às condições de trabalho, capazes de proporcionar aumento de produtividade e eficiência, devem ser considerados.

Dentre essas condições de trabalho, podem ser citadas:

- distribuição física das máquinas e equipamentos;
- adequação e criação de instrumentos de trabalho e de equipamentos que facilitem a sua execução;

- condições físicas do ambiente, tais como iluminação, acústica e ventilação, que proporcionem maior conforto e aumento do rendimento dos operários.

Seleção científica do trabalhador e treinamento no método

Conhecendo-se a tarefa e o método, deve-se buscar selecionar as pessoas mais adequadas para a sua execução. Por exemplo, algumas tarefas podem demandar pessoas com maior robustez física, enquanto outras irão requerer maior **coordenação motora** fina ou destreza manual. Ou seja, a seleção deve ser baseada naqueles que apresentarem as características mais apropriadas para a realização de um determinado trabalho específico.

Por sua vez, todos devem ser treinados no método estabelecido a partir do estudo de tempos e movimentos, a fim de que sejam capazes de executá-lo da forma correta e para adquirirem destreza e velocidade. A maestria em uma tarefa, portanto, é resultado de muito treino. Com as pessoas selecionadas corretamente e estando bem treinadas, o rendimento no trabalho será maior.

Coordenação motora fina

É a capacidade de coordenar o movimento de pequenos músculos do nosso corpo. Como exemplo, podemos citar os músculos das mãos, que nos permitem manusear objetos delicados ou com pequenas dimensões.



O princípio da seleção e treinamento dos trabalhadores

“(...) passando a considerar cada trabalhador individualmente, entregamos o trabalhador que falha em sua tarefa a instrutor competente para lhe indicar o melhor modo de executar o serviço e para guiá-lo, ajudá-lo e encorajá-lo, bem como estudar suas possibilidades como trabalhador. Assim, esse sistema que procura conhecer a personalidade do trabalhador, em vez de despedi-lo logo, brutalmente, ou baixar-lhe o salário por produção deficiente, concede a ele tempo e auxílio necessários para se tornar eficiente no trabalho atual ou se transferir para outro, no qual seja capaz física e mentalmente”

Fonte: Taylor (1990)

Plano de incentivo salarial, baseando-se no conceito do *homo economicus*

Como forma de incentivar os trabalhadores a aumentarem sua produtividade, Taylor defendia um plano de incentivo salarial em que o operário pudesse receber mais, caso tivesse um desempenho melhor do que o tempo-padrão ou eficiência 100% estabelecido pela gerência.

Taylor considerava que os homens são naturalmente indolentes, de modo que, para produzirem mais, precisariam de recompensas materiais ou salariais. A Administração Científica, portanto, se baseava no conceito do ***homo economicus***, caracterizada por uma visão materialista e utilitarista do trabalhador.

Homo economicus

É um conceito baseado na ideia de que “*toda pessoa é influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais*”.

Fonte: Chiavenato (2004)

Supervisão funcional

Assim como a divisão do trabalho deveria acontecer na execução das tarefas, Taylor também defendia a divisão do trabalho no nível das chefias, de modo a se ter supervisores especializados para solucionar os problemas e acompanhar o trabalho de cada área.

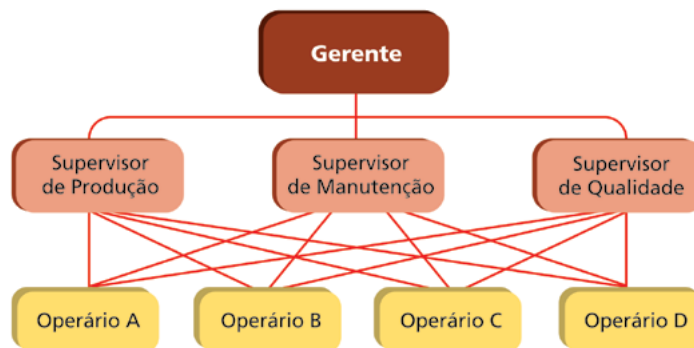


Figura 2.7: Supervisão funcional: Perceba que todos os operários são avaliados por seus 3 supervisores. Agora, observe a caixa superior no esquema. Quem poderia ocupar o lugar acima dos supervisores?

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Separação entre gerência e operários com cooperação entre os níveis

Taylor diferenciava bem as funções de gerência e dos operários. Os gerentes deviam planejar (concepção) e tomar decisões sobre os processos organizacionais, enquanto os operários deviam apenas executar (operação).

Para Taylor, cabia às chefias a incumbência de:

- estudar e definir a divisão e o método de trabalho,
- estabelecer o tempo-padrão,
- prover as condições necessárias para uma boa execução das tarefas e
- instruir e auxiliar, de forma cordial, os operários sob sua supervisão.

Aos operários cabia:

- cumprir suas tarefas de acordo com o método e o tempo-padrão estabelecido pelas chefias.

Portanto, no lugar de coagir, as chefias deveriam cooperar com os subordinados visando ao aumento da produtividade. Isso beneficiaria tanto as empresas quanto os operários, que passariam a ganhar mais.



“Acredito que há muito que fazer (...) a fim de realçar a importância do máximo rendimento de cada máquina e homem, mas somente pela adoção da moderna administração científica este problema poderá ser finalmente solucionado. (...)uma companhia após outra, compreendendo diversas espécies de indústrias, tem gradualmente passado da administração comum para a administração científica. Pelo menos, 50.000 operários nos Estados Unidos estão agora trabalhando sob esse sistema, e recebendo salários de 30 a 100% mais altos do que os pagos aos empregados seus iguais em empresas vizinhas, enquanto as companhias, a que servem, tornaram-se mais prósperas do que antes. Nessas companhias o rendimento dos homens e máquinas dobrou, em média. Durante esse tempo sob novo sistema não houve uma só greve. Em lugar de vigilância desconfiada e da guerra mais ou menos encoberta, características dos sistemas comuns de administração, há cooperação cordial entre a direção e os empregados.”

Fonte: Taylor (1990)

Princípios da administração científica de Taylor

Para Taylor, em sua essência, a administração científica resulta de uma filosofia baseada em quatro grandes princípios (CHIAVENATO, 2004):

Tabela 2.1: Princípios da administração científica de Taylor

Princípios	Descrição
Princípio do Planejamento	Planejamento do método de trabalho com a substituição da improvisação pela adoção de procedimentos científicos.
Princípio do Preparo	Seleção e treinamento de pessoal; preparo de máquinas, equipamentos, arranjo físico, disposição racional de ferramentas e materiais.
Princípio do Controle	Controle do trabalho para que este ocorra de acordo com o estabelecido; a gerência deve cooperar para que a execução seja a melhor possível.
Princípio da Execução	Distribuição de atribuições e responsabilidades; o planejamento cabe às chefias, enquanto os operários apenas executam.

Outros nomes e seguidores da Administração Científica

A Administração Científica também contou com a contribuição de pessoas como Frank e Lilian Gilbreth, Carl Barth, Henry Gantt, Harrington Emerson, Hugo Munsterberg, Morris Cooke e Henry Ford. Suas principais contribuições para esta área podem ser vistas no próximo quadro.

Tabela 2.2. Outros nomes da Administração Científica

A contribuição de outros nomes da administração científica	
Casal Gilbreth	Contribuíram com o estudo dos tempos e movimentos, identificando um conjunto de movimentos elementares denominados “therblig”. Também realizaram trabalhos sobre a fadiga humana.
Henry Gantt	Propôs um sistema de pagamento de incentivo, chamado “tarefas bônus”, em que o funcionário ganhava bônus quando alcançasse um padrão. Também desenvolveu uma representação para analisar os fluxos de produção, chamada Gráfico de Gantt. Até hoje muito utilizado, este sistema que permite acompanhar e controlar o que foi realizado em relação ao planejado.

Harrington Emerson	Elaborou trabalhos sobre seleção e treinamento dos empregados.
Hugo Munsterberg	Defendia o uso da psicologia em situações práticas, como ajudar a encontrar os homens mais capacitados para o trabalho, e promover condições psicológicas favoráveis para que se desse o aumento da produção.
Morris Cooke	Aplicou os princípios e técnicas da Administração Científica nos campos do governo e da educação.
Henry Ford	Criou a linha de montagem móvel e desenvolveu princípios para a produção em massa.

Críticas à Administração Científica

Na literatura, são encontradas diversas críticas à Administração Científica, tais como:

- **Mecanicismo:** o trabalho simples, padronizado e repetitivo da abordagem taylorista faz o homem se assemelhar a uma máquina que fica realizando sempre os mesmos movimentos.
- **Visão fragmentada:** o operário, ao realizar apenas uma tarefa pontual e específica, passa a ter uma visão limitada do processo.
- **Empobrecimento do trabalho:** ao se tornar apenas um executor, o operário deixa de participar das fases de concepção e planejamento do trabalho, não podendo exercitar seu lado criativo; as tarefas totalmente padronizadas também não propiciam a oportunidade dos trabalhadores se diferenciarem de acordo com suas habilidades pessoais e competências.
- **Insatisfação:** o aspecto social e humano do trabalho não é considerado; soma-se a monotonia decorrente da realização de tarefas simples e repetidas.

- Pressão no trabalho: apesar do discurso de racionalidade, muitos consideram que o taylorismo trouxe uma intensificação do trabalho com o aumento da pressão sobre o trabalhador para cumprir padrões de produção determinados pelas chefias.

Apesar das críticas, a administração científica de Taylor teve profunda influência sobre o desenvolvimento das indústrias no século XX. Até hoje nos deparamos, não só no ambiente de trabalho, mas também na nossa vida diária, com ideias e princípios advindos de sua teoria.



Ferengi / Zeng8r

Figura 2.8: Trabalhadores do início do século XX: quais críticas à Administração Científica poderiam ser localizadas nesta foto?

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ybor_Cigar_workers.jpg?uselang=pt-br



O trabalho de Taylor teve grande repercussão. Até hoje, verifica-se sua influência em diversas organizações produtoras de bens e serviços. Como exemplo, podemos citar as redes de fast-food. Procure observar a organização do trabalho de uma loja do McDonald's. Os procedimentos são padronizados, rotineiros e repetitivos; busca-se rapidez e simplificação na preparação dos alimentos e atendimento aos clientes; e a mão de obra é treinada nas rotinas e métodos estabelecidos pela rede.

A importância de Taylor é bem retratada no texto a seguir, extraído de uma reportagem veiculada na internet que faz referência a Nóbrega (1997):

“(...) Jeremy Rifkin, autor de O Fim dos Empregos, diz em Time Wars: “Taylor fez da eficiência o *modus operandi* da indústria americana e a virtude central da cultura desse país... Ele teve provavelmente mais influência que qualquer outro indivíduo sobre a vida pública e privada de homens e mulheres no século XX. (...) A ideia taylorista acabou extrapolando o mundo da empresa e penetrando em todos os aspectos da vida do século XX. (...) Os japoneses devoraram os escritos de Taylor na fase de reconstrução, no pós-guerra. Russos e alemães adotaram suas ideias. Tudo o que tenha a ver com maximização de recursos no tempo, em qualquer domínio, tem algo a aprender com Taylor - da Federal Express (entregas overnight) aos robôs das linhas de montagem informatizadas de hoje. No momento econômico neoliberal-globalizado que estamos vivendo, Frederick Taylor continua atual”.
Fonte: extraído de Nóbrega (1997)

Atividade 1

Atende ao Objetivo 1

Leia o caso a seguir:

Caso da fábrica de brinquedos

Bernardo trabalha no setor de pintura de uma fábrica de brinquedos. Sua função consiste em pintar uma peça de caminhão e colocá-la nos ganchos em movimento que passam com velocidade contínua. Sua tarefa deve ser executada de modo que todos os ganchos recebam uma peça. Para conseguir fazer a pintura entre a passagem de dois ganchos, Bernardo recebeu treinamento ensinando a sequência de movimentos que deveria realizar para cumprir a tarefa no tempo certo. Com a experiência que foi adquirindo, ele observou que seu rendimento era menor no início do turno da manhã e da tarde. O mesmo acontecia no final dos dois turnos. Por sua vez, percebia que poderia render mais do que estava sendo cobrado no meio dos dois turnos. Conversando

com outros operários, verificou que acontecia o mesmo. Bernardo, então, foi falar com o supervisor para relatar sua observação e propor uma alteração na linha de produção. De acordo com sua proposta, a velocidade dos ganchos começaria menor, iria aumentando gradativamente no meio da manhã e da tarde e reduziria no final de cada turno de trabalho. Bernardo acreditava que, com essa alteração, a produtividade iria aumentar. E isso seria bom para a empresa e para os operários que ganhariam mais bônus por ultrapassar o padrão de produção. O supervisor, entretanto, disse a Bernardo que a velocidade dos ganchos foi estabelecida pela gerência a partir de um estudo de tempos e movimentos e que ele deveria se restringir a executar a sua tarefa como havia sido determinado.

Fonte: texto adaptado do estudo de caso Companhia Hovey e Beard, do livro de Hampton (1983).

Agora, identifique as características da Administração Científica:

Resposta comentada

O caso apresenta as seguintes características da Administração Científica: tarefas simples e repetitivas (pintar a peça e colocar no gancho); tempo-padrão estabelecido (realizar a tarefa entre a passagem de dois ganchos); definição de um método baseado em estudo de tempos e movimentos (sequência de movimentos para fazer a pintura); treinamento (no método estabelecido); conceito do *homo economicus* (concepção de motivar os operários a produzirem mais em função do pagamento de bônus, ou seja, de aspectos materiais e financeiros); separação entre funções (a chefia planeja e o operário apenas executa).

A Ênfase na Estrutura

Agora que já aprendemos sobre a Administração Científica, iremos conhecer a Teoria Clássica da Administração e a Teoria da Burocracia. Ambas tiveram o foco sobre a estrutura das organizações, apontando um conjunto de princípios que deveriam ser seguidos a fim de se ter uma boa gestão.

A Teoria Clássica da Administração

Enquanto a Administração Científica surgiu nos Estados Unidos, a Teoria Clássica da Administração teve origem na França. Esta foi concebida por **Henri Fayol**, também no início do século XX, a partir de sua experiência ocupando cargos de direção em empresas.

A Teoria Clássica da Administração, juntamente com a Administração Científica, constituem a chamada abordagem clássica da Administração. No entanto, enquanto Taylor buscava a eficiência através da realização das tarefas, Fayol buscava a eficiência enfatizando a estrutura, ou seja, apresentando uma visão mais genérica e global da organização.

As operações ou funções essenciais de uma empresa

Fayol dizia que toda e qualquer empresa, independentemente do seu tamanho e complexidade, depende de um conjunto de *operações ou funções essenciais* que podem ser agrupadas em:

Funções administrativas: prever, organizar, comandar, coordenar, controlar

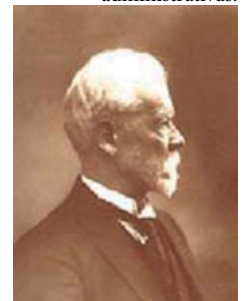
Funções técnicas	Funções comerciais	Funções financeiras	Funções contábeis	Funções de segurança
Associadas à produção de bens e serviços	Associadas a compras, vendas e trocas	Associadas à captação e gerenciamento do capital da empresa	Associadas a inventários, balanços, custos etc.	Associadas à proteção e segurança dos bens e das pessoas

Figura 2.9: As funções essenciais de toda empresa. Adaptado de Fayol (1989)

Essas funções são interdependentes, ou seja, estão relacionadas entre si. Por exemplo: não adianta uma empresa saber fabricar bem um produto (função técnica) se não conseguir vendê-lo, o que depende do conhecimento do mercado, dos concorrentes (função comercial).

Henri Fayol

Henri Fayol (1841-1925) era engenheiro de minas e atuou profissionalmente na alta administração de empresas do setor de mineração. Em 1916, publicou o livro *Administração Industrial e Geral*. Foi um dos pioneiros a estudar as empresas e as principais atividades relacionadas à gestão. Criou o Centro de Estudos Administrativos, que reuniu pessoas interessadas em discutir e divulgar as teorias administrativas.



Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/Henri_Fayol?uselang=pt-br#mediaviewer/File:Fonds_henri_fayol.jpg

No que se refere à função administrativa, Fayol apontava que essa se distingue das demais, sendo a única que aborda a empresa como um todo. A função administrativa se encarrega de pensar e estabelecer programas de ação para o futuro, organizar os recursos, dirigir o pessoal, harmonizar os esforços e cuidar para que tudo ocorra conforme o esperado.

Ainda segundo Fayol, cada grupo de funções demanda uma capacidade específica.

Princípios gerais da administração para Fayol

Fayol estruturou um conjunto de princípios voltados para uma boa administração. No entanto, como ele mesmo explicava, esses princípios não deveriam ser encarados de forma rígida:

Não existe nada rígido nem absoluto em matéria administrativa; tudo nela é uma questão de medida. Quase nunca se aplicará o mesmo princípio duas vezes em condições idênticas: é necessário ter em conta circunstâncias diversas e variáveis, homens igualmente variáveis e diferentes e muitos outros elementos também variáveis. Tais princípios serão, pois, maleáveis e suscetíveis de adaptar-se a todas as necessidades. A questão consiste em saber servir-se deles: essa é uma arte difícil que exige inteligência, experiência, decisão e comedimento. A exata avaliação das coisas, fruto do tato e da experiência, é uma das principais qualidades do administrador. (FAYOL, 1989).

Os 14 princípios apontados por Fayol em seu livro “Administração Industrial e Geral” são:

1. Divisão do trabalho: tem como finalidade fazer o indivíduo produzir mais e melhor com menor esforço. Ao se dedicar a funções específicas, o empregado adquire maior experiência, torna-se mais especializado e aumenta o seu rendimento.
2. Autoridade e responsabilidade: “a autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer”. Ou seja, é o poder que emana em função do cargo ocupado na estrutura de uma organização. A autoridade, entretanto, traz em contrapartida a responsabilidade, que é inerente ao poder que lhe é atribuído.



Fayol dizia que as chefias possuem autoridade *estatutária ou regimental* em função do cargo ocupado, mas que um bom chefe deveria ter essa autoridade estatutária acompanhada da autoridade *personal*, que é consequência do valor moral, da inteligência, do saber, da experiência, da aptidão para o comando, etc.

3. Disciplina: refere-se ao cumprimento das regras e convenções estabelecidas, envolvendo obediência, assiduidade, atividades e sinais de respeito demonstrados, devendo estar presente em toda a organização, em todos os níveis hierárquicos.
4. Unidade de comando: significa que para executar uma ação qualquer, o indivíduo só deve receber ordens de um único chefe, de modo a não existirem dúvidas em relação a quem obedecer e ao que fazer. A unidade de comando, também conhecida como cadeia escalar, gera uma linha de autoridade que vai de cima para baixo, conforme mostrado na figura a seguir.

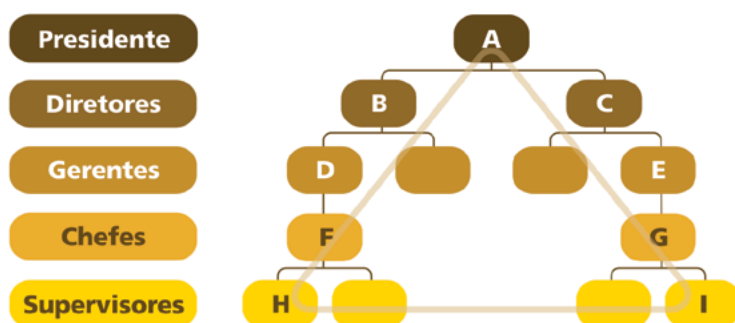


Figura 2.9: Unidade de comando

Fonte: adaptado de Chiavenato (2004)



A unidade de comando de Fayol difere da supervisão funcional da administração científica de Taylor, na qual um operário está sujeito a vários supervisores, de acordo com a especialidade de cada um deles.

5. Unidade de direção: uma única diretoria, departamento ou setor deve ser responsável por todas as atividades que estão diretamente relacionadas à sua área de atuação. Por exemplo: todas as atividades de produção devem estar subordinadas à diretoria, departamento ou setor de produção. O mesmo acontece com marketing, recursos humanos, etc. Enquanto na unidade de comando um subordinado deve obedecer a um só chefe, na unidade de direção um conjunto de atividades deve estar vinculado a um único setor ou departamento superior. Esse princípio visa garantir a uniformidade da coordenação das ações e a convergência de esforços.
6. Subordinação do interesse particular ao interesse geral: os interesses particulares das pessoas ou de grupos específicos não devem estar acima dos interesses da empresa ou de qualquer outra organização. Ou seja, o interesse coletivo deve prevalecer sobre os interesses individuais.
7. Remuneração do pessoal: é a contrapartida pelo trabalho realizado. Assim sendo, deve ser equitativa, ou seja, buscar ser justa e, na medida do possível, satisfazer a todos, tanto empregados quanto empregadores.
8. Centralização: toda empresa ou qualquer outra organização precisa ter uma direção que defina o que deve ser feito. A alta administração é quem centraliza essas decisões. Conforme Fayol, a centralização existe sempre, em maior ou menor grau, sendo que cada organização deve encontrar o limite que seja mais favorável.
9. Hierarquia: é a sequência de chefias que vai desde os níveis mais altos até os mais baixos. É nessa sequência, de cima para baixo, que deve se dar o fluxo das ordens e comunicações dentro da organização.

10. Ordem: traduz-se no conhecido ditado “um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar”, devendo estar presente tanto no que se refere aos aspectos materiais (ordem material) quanto sociais (ordem social).
11. Equidade: para que as pessoas trabalhem com empenho, é necessário que sejam tratadas com equidade, que resulta da junção da benevolência com a justiça. Assim, as chefias devem, no trato pessoal, estimular esse sentimento de equidade em todos os níveis da hierarquia.
12. Estabilidade do pessoal: é preciso considerar que as pessoas precisavam de tempo para ganhar experiência e conhecimento para desempenharem bem suas funções. Portanto, as mudanças de pessoal geram instabilidade e custos, devendo ser evitadas.
13. Iniciativa: é a possibilidade de uma pessoa conceber e executar algo, o que traz satisfação, motivação e comprometimento. Assim, deve-se estimular essa atitude dentro de limites que não comprometam o respeito à autoridade e à disciplina.
14. União do pessoal: como diz o provérbio, “a união faz a força”. Para Fayol, a harmonia e a união entre as pessoas é fonte de vitalidade para a empresa, devendo ser encorajada dentro do ambiente da organização.

Atividade 2

Atende ao Objetivo 2

Com base na leitura do texto, preencha as lacunas em branco, relacionando os princípios da teoria de Fayol com as ideias apresentadas:

Ao chegar a casa após seu primeiro dia de trabalho, Mariana fez o seguinte relato para seus pais: “A empresa é ótima! É tudo muito limpo e organizado (1. _____), e cada funcionário tem suas atribuições bem definidas (2. _____). As decisões são sempre tomadas pela alta direção da empresa (3. _____), sendo que todas as chefias têm suas responsabilidades (4. _____). Todos respeitam muito seus superiores, obedecendo a todas as ordens que vêm de cima (5. _____). Eu, por exemplo, só recebo ordens do meu chefe (6. _____), e a Seção de Estoque de Materiais, onde trabalho, só responde ao Departamento de Produção (7. _____). Os funcionários parecem gostar da empresa, uma vez que trabalham lá há muitos anos (8. _____). Eles dizem que a empresa paga

um salário justo (9.____), que todos são tratados de forma equânime (10.____) e que as chefias estimulam uma boa relação de trabalho entre as pessoas (11.____). Desde que tenha autorização da chefia, também é permitido que o funcionário proponha e execute uma ideia nova que poderá aumentar a eficiência do trabalho (12.____). No entanto, só podemos tirar férias nos períodos mais adequados para a empresa, de modo a não comprometer o seu funcionamento (13.____). Também observei que todos os funcionários procuram seguir todas as normas e regulamentos (14.____). Estou animada com o novo trabalho!”

Resposta comentada

Para preencher as lacunas corretamente, o aluno deve refletir sobre cada um dos princípios de Fayol, identificando aquele que melhor se relaciona com o texto. A resposta dessa atividade é: 1. Ordem - limpeza e organização estão relacionadas ao princípio de se ter cada coisa em seu lugar; 2. Divisão do trabalho - a definição das atribuições de cada funcionário é decorrente da divisão do trabalho; 3. Centralização - decisões concentradas nas chefias implicam centralização; 4. Autoridade e responsabilidade - toda chefia possui autoridade formal, bem como responsabilidades que são inerentes ao próprio cargo; 5. Hierarquia - obedecer às chefias significa que há respeito à hierarquia; 6. Unidade de comando - Mariana recebe ordens de um único chefe; 7. Unidade de direção - a seção onde ela trabalha está subordinada apenas a um departamento superior, de modo a não haver conflitos entre departamentos; 8. Estabilidade de pessoal - os funcionários permanecem na empresa, não havendo muita rotatividade de pessoal; 9. Remuneração do pessoal - os salários pagos aos funcionários são condizentes com suas atribuições; 10. Equidade - as pessoas são tratadas com respeito e de forma justa; 11. União do pessoal - traduzida pela boa relação entre as pessoas; 12. Iniciativa - os funcionários podem propor melhorias; 13. Subordinação do interesse particular ao interesse geral - o interesse individual para marcar as férias é condicionado às necessidades da empresa; 14. Disciplina - as pessoas procuram respeitar e seguir o que foi determinado nas regras e regulamentos.

A Teoria da Burocracia

A abordagem burocrática da Administração se difundiu por volta da década de 1940 e teve sua base teórica bastante influenciada pelo trabalho de **Max Weber**, que considerava o modelo burocrático o melhor para gerir determinados tipos de organização:

A superioridade puramente técnica da organização burocrática foi sempre a razão decisiva do seu progresso com relação a toda outra forma de organização. O mecanismo burocrático é para as demais organizações como a máquina o é para os modos de produção não mecanizados. (WEBER, 2012).

Weber dizia que os Estados modernos, os exércitos e as grandes empresas caracterizam-se como organizações que se baseiam em uma autoridade legal, racional e burocrática. Para Weber, a burocracia é o mecanismo para administrar essas organizações de modo a se tornarem mais eficientes. Ou seja, através da burocracia, busca-se “organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada” (SOBRAL e PECI, 2008).

A Teoria da Burocracia se preocupava com a racionalidade da administração e com o estabelecimento de um rígido sistema de controle. Para a abordagem burocrática, a máxima eficiência da organização é alcançada a partir da previsibilidade do comportamento humano e padronização do desempenho dos trabalhadores. Isso irá ocorrer com o estabelecimento e cumprimento de normas e regras a serem seguidas por todos, de acordo com o cargo ocupado e funções exercidas. Assim, as decisões seriam mais rápidas, haveria maior uniformidade e padronização no trabalho e os conflitos internos iriam reduzir.

Princípios da burocracia

A Administração burocrática tem por base alguns princípios que devem ser respeitados na busca pela eficiência. Para a abordagem burocrática, as organizações devem funcionar independentemente das pessoas. Ou seja, mesmo que os dirigentes e funcionários sejam substituídos, é preciso garantir sua continuidade e o cumprimento de sua função social. Assim, a ênfase deve recair sobre os cargos, e não sobre as pessoas que os ocupam. De modo geral, a Administração burocrática caracteriza-se pelos seguintes princípios:

Max Weber (1864-1920)

Nascido na Alemanha, é considerado um dos pais da Sociologia moderna. Escreveu várias obras, tendo influenciado diversas áreas do conhecimento, como Economia, Ciência Política e Administração. Contribuiu para a Administração Pública e Privada com seu pensamento sobre a burocracia.



Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/Max_Weber#mediaviewer/File:Max_Weber_1894.jpg

Tabela 2.3: Características da administração burocrática

Princípios	Descrição
Formalização e padronização	Devem existir regras, normas e procedimentos formalizados para que todos ajam da mesma forma diante das mesmas situações.
Divisão do trabalho	Deve haver uma divisão do trabalho sistemática e racional: cada pessoa ocupando um cargo com atribuições e responsabilidades bem definidas.
Hierarquia	Deve existir uma hierarquia em que os cargos de baixo devem estar subordinados e ser controlados pelos de cima.
Impessoalidade	Todos devem ser tratados da mesma forma, possuindo direitos e deveres estabelecidos por regras aplicadas igualmente a todos, de acordo com o cargo ou função.
Profissionalização, competência técnica e meritocracia	A seleção para ocupar qualquer cargo e o crescimento na carreira devem estar baseados no mérito, nas competências técnicas e na qualificação das pessoas.
Separação entre propriedade e administração	Deve haver uma completa separação entre os bens e rendimentos que pertencem à organização e os bens e rendimentos que pertencem aos funcionários.

Fonte: adaptado de Sobral e Peci (2008) e Chiavenato (2004)

Consequências da burocracia

A Administração burocrática gerou várias consequências imprevistas e indesejadas, dentre as quais, podem ser citadas (Chiavenato, 2004; Maximiano, 2002):

- **Despersonalização do relacionamento entre as pessoas:** buscando a impessoalidade, a ênfase das relações recaía sobre os cargos, e não sobre as pessoas, enfraquecendo as relações sociais.
- **Foco no cumprimento das regras:** o cumprimento das normas e regras se tornou mais importante que os resultados e objetivos organizacionais a serem alcançados; as pessoas passam a fazer estritamente o que está nas normas.
- **Decisões muito centralizadas nas chefias:** o princípio da hierarquia se tornou muito presente; os chefes, por sua vez, também tinham que cumprir regras, o que acabou gerando rigidez excessiva, inibindo as iniciativas das pessoas.

- **Excesso de regras, formalidade e papelório:** havia muitas regras e, como tudo deveria ser formalizado por escrito, muito papel com assinaturas e carimbos.
- **Exibição de sinais de autoridade:** diante da grande valorização das posições de chefia, surgiram símbolos de demonstração de poder, tais como ocupação do maior espaço, da maior mesa ou da maior quantidade de subordinados.
- **Resistências a mudanças:** a rigidez e acomodação das pessoas em relação ao cumprimento das regras geravam inércia nas pessoas, que passavam a resistir a qualquer alteração na sua rotina do trabalho. Isso inibia inovações que poderiam proporcionar melhorias.
- **Mecanicismo:** as pessoas agiam como máquinas no cumprimento dos procedimentos e normas estabelecidas.



Eric Molinsky, CAlI Lesson

Figura 2.10: Pilhas de formulários popularmente atribuídas ao excesso de burocracia em processos.

Fonte: <https://flic.kr/p/aeue6h>

Atividade 3

Atende ao objetivo3

Leia as três situações a seguir:

1. Mauro conseguiu um ótimo emprego em uma grande empresa multinacional após passar por um rígido processo de seleção. A concor-

rência foi grande e ele disputou a vaga com muitos candidatos, dentre eles, os filhos de um diretor e de um gerente. Ao ser chamado para o trabalho, a responsável pelo processo de seleção o parabenizou e disse que ele tinha sido o candidato que apresentara melhor formação acadêmica, experiência profissional, habilidades e competências que estavam de acordo com o estabelecido para o perfil do cargo que iria ocupar.

2. A produção da fábrica Alfa estava parada porque uma das máquinas tinha quebrado e precisava ter uma peça substituída. Quando a peça chegou, o setor de compras não a aceitou e mandou devolvê-la porque o endereço da fábrica estava errado na nota fiscal. O chefe do departamento de produção argumentou que a empresa Alfa sempre compra desse fornecedor, de modo que poderia pedir a retificação da nota sem ter que esperar mais três dias para que o problema fosse corrigido. Explicou ainda que a falta daquela peça estava causando grande prejuízo. O responsável pelo setor de compras não aceitou a argumentação, dizendo que a regra da empresa é não receber qualquer material cuja nota fiscal não esteja correta.

3. Amanda, funcionária de uma loja, disse para a cliente que ela não poderia abrir um crediário porque não tinha o comprovante de residência. A cliente argumentou que outro funcionário não havia feito essa mesma exigência para sua amiga, e foi reclamar com o gerente. Disse a ele que a loja era uma bagunça, e que cada funcionário procedia de uma forma diferente. Falou ainda que não voltaria a comprar na loja e que estava com vontade de entrar na justiça por se sentir prejudicada.

Avalie essas três situações sob a perspectiva da Teoria da Burocracia proposta por Weber. Procure apontar os princípios e/ou consequências da burocracia. Que conclusões você pode tirar após a análise desses casos?

Resposta comentada

Situação 1: está relacionada ao princípio de competência técnica e meri-

tocracia, ou seja, Mauro foi selecionado por possuir o perfil considerado tecnicamente mais adequado para ocupar o cargo. Essa situação envolve também o princípio da impessoalidade, uma vez que o processo de seleção buscou tratar todos da mesma forma, não privilegiando os candidatos que tinham vínculo com pessoas que ocupam cargos elevados na empresa.

Situação 2: está relacionada ao princípio de obediência às regras e procedimentos estabelecidos. O responsável pelo setor de compras não quis violar a regra estabelecida, mesmo sabendo que o problema poderia ser facilmente solucionado e que sua decisão iria causar um prejuízo ainda maior para a empresa. Ou seja, o cumprimento da regra prevaleceu sobre os resultados e objetivos a serem alcançados.

Situação 3: está relacionada ao princípio de formalização e padronização. Ou a empresa não adota procedimentos padronizados para a abertura de um crediário ou não houve o cumprimento desse procedimento por parte de uma das duas funcionárias. Se não existem procedimentos estabelecidos, cada um tomará a sua decisão, gerando tratamentos diferenciados e propiciando a ocorrência de conflitos.

Conclusão: A burocracia é alvo de muitas críticas, por tornar os processos mais lentos e menos flexíveis. No entanto, a burocracia contempla princípios a serem considerados na gestão das organizações. O desafio está em saber dosar o nível de burocracia a ser adotado.

Conclusão

As três teorias abordadas nesta aula tiveram grande influência sobre o pensamento administrativo e a prática de gestão das mais diversas organizações. Até hoje, podemos observar, com as devidas adaptações às condições e conjuntura atual, a aplicação de muitos de seus princípios.

Todas elas caracterizaram-se pela busca da eficiência, porém seguindo caminhos diferentes. Enquanto a Administração Científica focava a realização das tarefas, a Teoria Clássica da Administração enfatizou a estrutura da organização. Ambas analisando a organização como um sistema fechado.

A abordagem burocrática da Administração, por sua vez, defendia o estabelecimento de regras e normas para regular o seu funcionamento.

Divisão do trabalho, especialização, hierarquia e respeito à autori-

dade, ênfase nos aspectos formais e racionalidade da administração são aspectos comuns presentes nas três teorias.

Atividade final

Atende aos objetivos 1, 2 e 3

Refleta sobre as teorias apresentadas nesta aula e identifique, no quadro abaixo, as características correspondentes, assinalando com um (X). Observe que algumas características são comuns às três teorias, enquanto outras são específicas, estando relacionadas apenas a uma delas.

Características/aspectos	Administração Científica	Teoria Clássica da Administração	Teoria da Burocracia
1. Abordagem prescritiva apontando princípios a serem aplicados			
2. Abordagem voltada para aspectos internos da organização			
3. Busca pela eficiência			
4. Divisão do trabalho			
5. Ênfase na estrutura da organização, envolvendo aspectos como unidade de comando e de direção			
6. Ênfase nas regras e procedimentos administrativos			
7. Ênfase nos métodos para realização das tarefas com base em estudos de tempos e movimentos			
8. Foco nos aspectos formais das organizações			
9. Perspectiva de racionalidade			
10. Respeito à hierarquia			

Resposta comentada

O preenchimento do quadro permite verificar que existem similaridades, ou seja, aspectos comuns entre as três teorias aprendidas nesta aula,

bem como especificidades que caracterizam cada uma delas. Como similaridades, podem ser relacionados os seguintes itens: (1) cada uma das três teorias apresenta um conjunto de princípios que deveriam ser seguidos para uma boa administração; (2) todas são voltadas para aspectos internos da organização, embora cada uma com foco em um aspecto diferente; (3) embora através de caminhos diferentes, o propósito das três teorias é aumentar a eficiência das organizações; (4) todas abordam a questão da divisão do trabalho; (8) todas se voltam para os aspectos formais da administração e das relações entre as pessoas; (9) todas adotam uma concepção de racionalidade; (10) o princípio do respeito à hierarquia também é ressaltado em todas elas. O item (5), por sua vez, está relacionado à Administração Científica, que tem ênfase nas tarefas e faz uso do estudo de tempos e movimento para definição do melhor método de trabalho. O item (6) está relacionado à Teoria da Burocracia, que enfatiza a necessidade de estabelecimento de regras e procedimentos. E, por fim, o item (7) está associado à Teoria Clássica da Administração, com a estrutura que uma organização deve possuir.

Resumo

A Administração, como campo do conhecimento, surgiu no início do século XX. Apesar do pouco tempo de existência, evoluiu bastante, passando da ênfase nas tarefas para a ênfase na estrutura, nas pessoas, no ambiente e na tecnologia.

Nesta aula, foram apresentadas as principais teorias que marcaram a ênfase nas tarefas (Administração Científica) e na estrutura (Teoria Clássica de Fayol e a abordagem burocrática da Administração).

A Administração Científica de Taylor buscou a eficiência a partir da racionalidade do trabalho do operário. Através do estudo de tempos e movimentos, definia-se o melhor método para a realização de uma tarefa e o tempo padrão para executá-la. Os operários passaram a ser selecionados e treinados de acordo com o método estabelecido, havendo uma clara separação entre as chefias (que atuavam no planejamento e concepção do trabalho) e os operários (que deviam apenas executar). As tarefas tornaram-se simples e repetitivas, levando à super-especialização.

Na Teoria Clássica da Administração, Fayol apontou 14 princípios que

deveriam ser seguidos pelas organizações para que fossem bem administradas. São eles: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse particular ao interesse geral; remuneração do pessoal; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa; união das pessoas. Fayol também identificou seis funções essenciais presentes em toda empresa, sendo a função administrativa – que envolve prever, organizar, dirigir, coordenar e controlar – a única que aborda a empresa como um todo.

Para a abordagem burocrática da Administração, a eficiência poderia ser alcançada pela previsibilidade do comportamento das pessoas e da organização, o que seria alcançado pelo estabelecimento de regras e normas a serem cumpridas por todos. Teve como princípios: formalização e padronização; divisão do trabalho; hierarquia; impessoalidade; profissionalização e competência técnica; separação entre propriedade e administração.

Informações sobre a próxima aula

Na próxima aula, daremos prosseguimento à evolução da TGA, abordando as teorias que tiveram ênfase nas pessoas. Especificamente, iremos aprender sobre a Escola de Relações Humanas, a Teoria do Comportamento Organizacional e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

Leituras Recomendadas

BENNIS, Warren G. *Os Gênios da Organização*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 240p.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 384p.

RAGO, Luzia Margareth; MOREIRA, Eduardo F. P. *O Que é Taylorismo?* Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Editora Brasiliense, 1996. 110p.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral de Administração*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 634p.

FAYOL, Henri. Administração Industrial e Geral. 10a. Ed. São Paulo: Atlas, 1989. 132p.

HAMPTON, David H. Administração Contemporânea. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 494p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 521p.

NOBREGA, C. Taylor Superstar. Revista Exame, 24/09/1997. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0645/noticias/taylor-superstar-m0049273>>. Acesso 08 set. 2014.

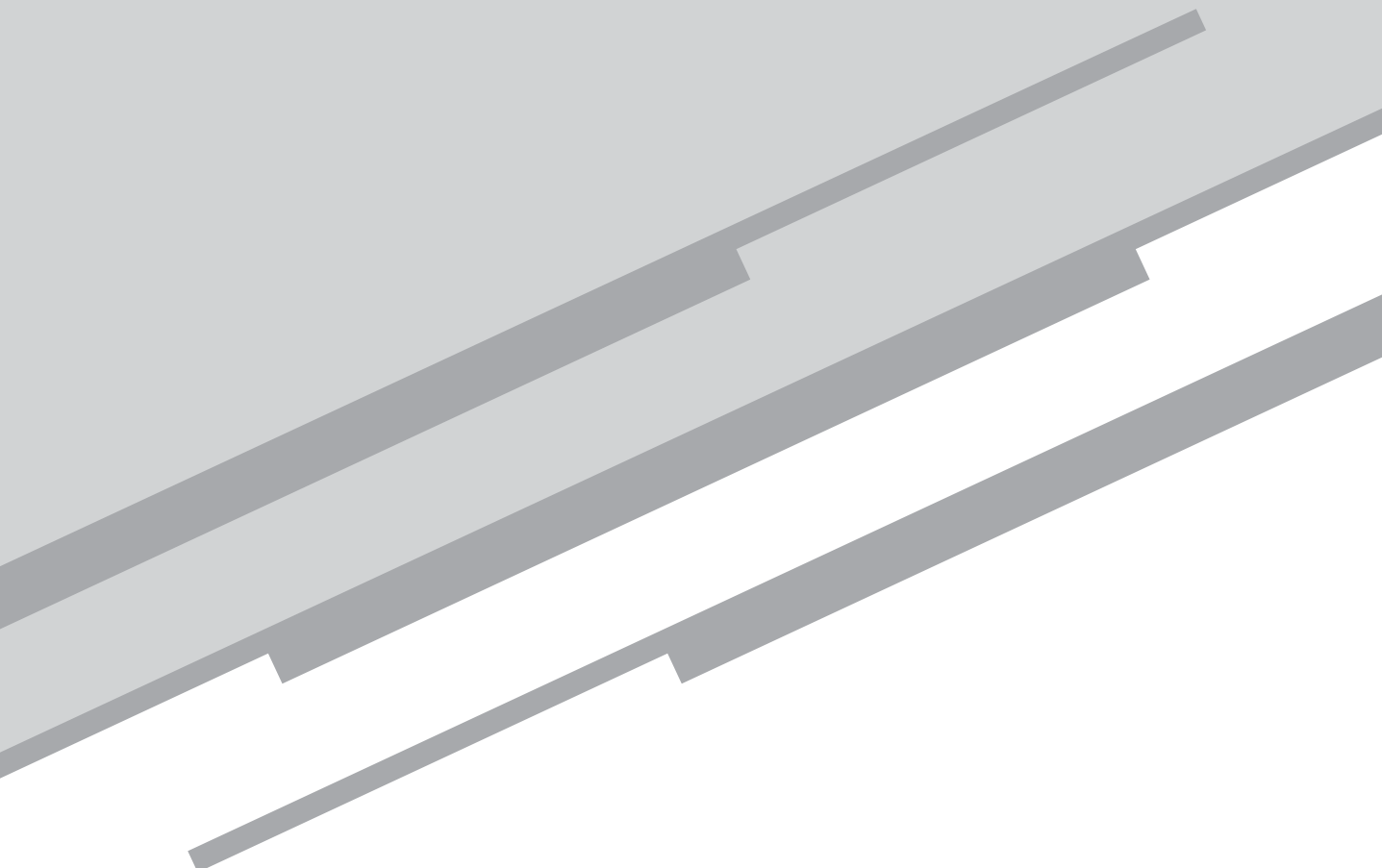
SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 416p.

TAYLOR, Frederick W. Princípios de Administração Científica. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990. 103p.

WEBER, Max. O que é a Burocracia. Brasília: CFA – Conselho Federal de Administração, 2012. 85p.

Aula 3

Evolução das teorias
de administração - parte 2



Cristina Gomes de Souza

Meta

Apresentar as principais teorias de Administração que concentram a ênfase nas pessoas, dando continuidade à evolução da Teoria Geral da Administração.

Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. identificar as características e a contribuição da Escola das Relações Humanas, apontando as diferenças em relação à abordagem clássica da Administração;
2. detectar aspectos relacionados à abordagem comportamental e como a concepção em relação à motivação das pessoas pode influenciar a forma de administrar das chefias;
3. descrever as diversas etapas do processo decisório e como a participação das pessoas nas tomadas de decisão pode contribuir para melhorar a satisfação e o desempenho no trabalho;
4. conceber um processo de mudança planejada de acordo com a Teoria do Desenvolvimento Organizacional e vislumbrar estratégias para lidar com as resistências às mudanças.

Introdução

Na aula anterior, vimos as teorias de Administração que marcaram o início da TGA e que tiveram ênfase nas tarefas e na estrutura. Nesta aula, iremos conhecer a Escola das Relações Humanas, a Teoria do Comportamento Organizacional e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

O que há de comum nessas teorias? Elas têm como foco as pessoas. Apresentam uma abordagem humanística (Escola das Relações Humanas) e comportamental (Teoria do Comportamento Organizacional e Teoria do Desenvolvimento Organizacional).

São teorias que deixaram de lado os aspectos técnicos e formais do trabalho e do processo de administração para se concentrarem nas pessoas e nos grupos sociais. Essas se voltaram para as relações informais que acontecem no ambiente das organizações e que afetam o desempenho das pessoas, inserindo aspectos da psicologia e sociologia do trabalho.



Figura 3.1: Ênfase nas pessoas: as relações informais que acontecem no ambiente das organizações e que afetam o desempenho das pessoas são pensados com aspectos da psicologia e sociologia do trabalho.

A Escola das Relações Humanas

A Escola das Relações Humanas surgiu na década de 1930 nos Estados Unidos, a partir da chamada Experiência de Hawthorne, que veremos na próxima seção, conduzida por **Elton Mayo**. A Escola de Relações Humanas se contrapôs aos princípios da Administração Clássica, trazendo uma nova perspectiva para a teoria administrativa.

De acordo com Chiavenato (2004), os seguintes fatores contribuíram para a consolidação da Escola de Relações Humanas:

- Demanda pela humanização e democratização das práticas administrativas como resposta às críticas feitas à Administração Científica: além de ser criticada como uma forma de explorar mais os trabalha-



**Elton Mayo
(1880-1949)**

Nasceu na Austrália e seus estudos muito contribuíram para o desenvolvimento da sociologia industrial. Foi professor da Universidade de Harvard e conduziu importantes estudos em uma empresa têxtil na Pensilvânia e na Western Electric Company em Chicago. É considerado o fundador do movimento das relações humanas, que passou a valorizar os aspectos sociais do trabalho, opondo-se aos preceitos da Administração Clássica então vigentes na prática administrativa das organizações no início do século XX.

dores, a Administração Científica também vinha sendo considerada inadequada ao estilo democrático americano.

- Desenvolvimento das ciências humanas, em particular, da Psicologia do Trabalho: os estudos de Psicologia, até então com ênfase na seleção de pessoal, estudos de acidentes e fadiga, treinamento e métodos de aprendizagem, passaram a se dedicar a temas como personalidade dos trabalhadores e gerentes, motivação e incentivos no trabalho, liderança, comunicações e relações interpessoais e sociais dentro das organizações.



Dentre os estudos que contribuíram com a Escola das Relações Humanas, pode ser citado o trabalho de Kurt Lewin sobre a dinâmica de trabalhos em grupo.

Para Lewin, o comportamento é influenciado pela interação entre a pessoa e o ambiente à sua volta. Existem forças que atuam dentro dos grupos de modo que esses não devem ser entendidos apenas como um conjunto de pessoas, existindo toda uma dinâmica que leva ao processo de autorregulação do próprio grupo. Essa interação entre os membros, que envolve um processo de comunicação, faz com que a pessoa se perceba como parte integrante do grupo, influenciando e sendo influenciada pelos outros (CHIAVENATO, 2004).

Diversos estudos sobre motivação e liderança também foram desenvolvidos e tiveram influência na teoria e prática da Administração, dando ênfase ao componente humano dentro das organizações.



O que foi a Experiência de Hawthorne?

Trata-se de estudo conduzido por Elton Mayo e colaboradores, durante o período de 1927 a 1932, na fábrica da Western Electric Company, localizada em Hawthorne (Chicago, Estados Unidos).

Inicialmente, o estudo desenvolvido nessa fábrica tinha por objetivo verificar a relação entre a eficiência dos operários e o nível de iluminação no local de trabalho. Tratava-se, portanto, de um estudo consonante com a concepção da Administração Científica, voltado para a Organização Racional do Trabalho (ORT).

Em um primeiro momento, dois grupos de operários submetidos às mesmas condições foram observados: um grupo trabalhando com iluminação constante, e outro com variações na intensidade da iluminação. Esperava-se que a produtividade aumentasse quando o nível de iluminação fosse mais adequado.

Foram realizados vários testes, incluindo a troca de lâmpadas por outras de mesma potência, a fim de que os operários acreditassem que estava ocorrendo variação na intensidade da iluminação. No entanto, os resultados encontrados foram surpreendentes: os pesquisadores observaram que a produtividade aumentava quando os operários supunham que a iluminação aumentava e reduzia quando acreditavam que a iluminação havia diminuído. Ou seja, a produtividade não variava apenas em função da iluminação, existindo outros fatores de natureza psicológica capazes de influenciar o desempenho dos operários.

Dando prosseguimento à experiência, outras variáveis – tais como a quantidade e duração dos intervalos de descanso e a extensão da jornada de trabalho – foram testadas junto a um grupo de moças que montavam relés de telefones. A melhoria das condições de trabalho levou ao aumento da produção, o que era esperado. Porém, os pesquisadores novamente se surpreenderam ao verificar que, mesmo ao extinguir essas melhorias, voltando à antiga forma de trabalhar, a produtividade continuou elevada.



Figura 3.3: A produção do grupo de moças que montavam relés de telefones aumentou com as melhorias das condições de trabalho. A motivação do grupo impactou positivamente os resultados da produção. No entanto, a forma de trabalhar permaneceu a mesma, ou seja, continuaram realizando tarefas simples, monótonas e repetitivas.

Fonte: <http://admgroup.blogspot.com.br/2012/05/teoria-das-relacoes-humanas-ateoria-das.html>

Qual a explicação para esses resultados? Mayo e seus colaboradores concluíram que as operárias produziam mais por se sentirem valorizadas, por estarem sendo observadas e por se sentirem parte integrante de um grupo. Ou seja, a experiência de Hawthorne mostrou que os aspectos psicológicos e sociais podem ser fonte de motivação e satisfação no trabalho.



A solidão dos operários no trabalho

No texto a seguir, Hampton (1983) faz menção a outro trabalho conduzido por Elton Mayo, em torno de 1920, junto aos operários da seção de enrolamento de carretéis de uma indústria têxtil, perto da Filadélfia (EUA), que apresentava barulho excessivo e uma rotatividade de pessoal de 250% ao ano.

Os trabalhadores não reclamavam apenas de pés e pernas doloridos por ficarem 10 horas a fio em pé, ao executarem seu trabalho, mas lastimavam-se também de males do espírito. Estavam deprimidos. Estavam pessimistas. E, ocasionalmente, perdiam a paciência com problemas aparentemente triviais, acabando por pedir demissão.

Mayo observou que os trabalhadores eram o que chamava de 'solitários'. O seu trabalho não permitia, virtualmente, qualquer contato com outras pessoas. Isso parecia ser, para Mayo, uma pequena sociedade doente e a doença era a mesma que afligia a sociedade de modo geral.

Alguns anos antes, Mayo havia estudado as sociedades aborígenes, muito unidas, na Austrália, às quais cada membro pertencia e disso tinha consciência. A seção de enrolamentos de carretéis era o oposto disso; tipificava a destruição total desta 'colaboração perfeita'. No seu funcionamento, negava a cada pessoa os estímulos inerentes ao sentimento de pertencer. Esta privação era tão grande que cancelava quaisquer melhoramentos, sob o ponto de vista da eficiência, que os engenheiros pudessem ter esperado dos seus métodos de trabalho e incentivos econômicos. (HAMPTON, 1983, p. 15).

Considerações decorrentes da Experiência de Hawthorne

A experiência de Hawthorne levou Mayo a um conjunto de reflexões e constatações que serviram de fundamento para a Escola de Relações Humanas.

Tabela 3.1: Princípios da Escola das Relações Humanas

Considerações decorrentes da Experiência de Hawthorne que serviram de fundamento para a Escola de Relações Humanas	
Nível de produção é resultante da integração social	Quanto mais integrado socialmente dentro de um grupo de trabalho, maior será a disposição do indivíduo para produzir.
Importância do comportamento social	Os grupos sociais exercem poder sobre os indivíduos, sendo capazes de influenciar e provocar mudanças no comportamento das pessoas.
Reconhecimento da existência dos grupos informais	Independente da estrutura formal estabelecida pela organização, existem grupos informais que surgem naturalmente a partir das relações entre as pessoas e que acabam estabelecendo suas próprias regras de comportamento, valores, crenças e expectativas.
Comportamento condicionado por normas e padrões sociais	Para serem reconhecidas e aceitas pelo grupo e evitar sanções sociais, as pessoas tendem a seguir as normas, valores e práticas adotadas pelo grupo.
Relações humanas entre as pessoas	As relações humanas podem ser entendidas como ações e atitudes resultantes da interação entre pessoas, sendo que cada indivíduo influencia e é influenciado pelos outros.
Importância do conteúdo do cargo	O conteúdo e a natureza do trabalho exercem grande influência sobre a moral dos trabalhadores; tarefas monótonas e repetitivas podem reduzir sua eficiência e satisfação no trabalho.
Ênfase nos aspectos emocionais e psicológicos	Os aspectos emocionais e psicológicos exercem grande influência sobre o comportamento das pessoas que não agem apenas com base na racionalidade.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1997)

A abordagem humanística mudou a concepção que se tinha dos trabalhadores. Assim, a visão do *homo economicus*, que predominava na Administração Científica e que considerava que os indivíduos eram motivados principalmente pelos aspectos materiais e financeiros do trabalho, foi modificada.

Surgiu, então, a concepção do *homo social*, que reconhece que as pessoas possuem necessidades sociais e que são motivadas por serem reconhecidas, aceitas e se sentirem parte integrante dos grupos com os

quais interagem. Para a Escola das Relações Humanas, as necessidades de natureza social são mais importantes que as de natureza econômica, de modo que os administradores deveriam buscar promover condições para que as pessoas se sentissem satisfeitas no trabalho.

Essa diferença de concepção entre o *homo economicus* e o *homo social* pode ser observada através da Teoria X e Y de McGregor, elaborada na década de 1960.



A Teoria X e Y, desenvolvida nos EUA por Douglas McGregor, caracterizava dois perfis opostos de trabalhadores levando a diferentes estilos de administrar: o perfil da Teoria X, mais próximo da concepção do *homo economicus*; e o perfil da Teoria Y, mais próximo da concepção do *homo social*.

Teoria X: a média das pessoas tem repulsa natural pelo trabalho e procura evitá-lo, de modo que tais pessoas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas com punição, para que se esforcem para alcançar os objetivos organizacionais.

A média das pessoas prefere ser dirigida, evita assumir responsabilidades, tem poucas ambições e quer, preponderantemente, segurança.

Teoria Y: a média das pessoas não tem desgosto pelo trabalho; dependendo das condições, o trabalho pode ser fonte de satisfação (sendo naturalmente desempenhado) ou fonte de punição (fazendo com que seja evitado).

O controle externo e o medo não são as únicas formas de fazer as pessoas se esforçarem para alcançarem os objetivos organizacionais.

O compromisso com os objetivos é decorrente das recompensas associadas à sua realização, sendo que as recompensas mais relevantes estão associadas à satisfação do ego e das necessidades de autorrealização das pessoas;

Em condições adequadas, as pessoas aceitam e buscam responsabilidades.

Repercussões e críticas à Escola das Relações Humanas

A Escola das Relações Humanas exerceu um papel importante na evolução da Teoria da Administração ao trazer uma abordagem focada nas pessoas, inserindo aspectos não considerados pela Administração Clássica. A Figura 3.4 apresenta algumas de suas repercussões no contexto da TGA.

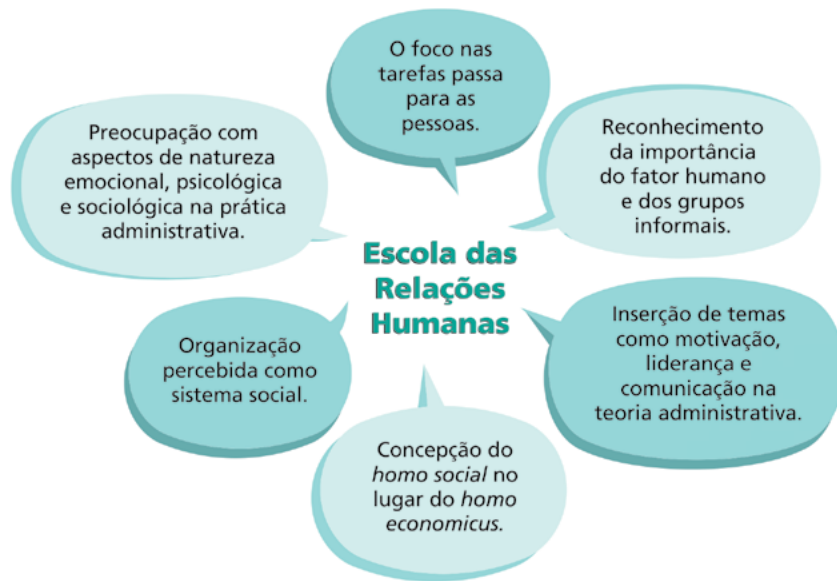


Figura 3.4: Repercussões da Escola das Relações Humanas

Apesar de sua importante contribuição para a Teoria da Administração, várias críticas foram apontadas em relação à Escola de Relações Humanas, podendo ser citadas (Chiavenato, 1997; Pereira, 2004):

- forte oposição à Administração Científica, contrapondo-se aos aspectos formais e racionais do trabalho, ignorando que esses também são importantes e devem ser considerados.
- promoção de melhorias no ambiente de trabalho, a fim de tornar os trabalhadores mais satisfeitos. No entanto, a essência do trabalho permaneceu a mesma.
- visão simplista e ingênua de que trabalhadores satisfeitos e felizes são mais produtivos, o que nem sempre acontece. A produtividade e satisfação no trabalho envolvem questões complexas, envolvendo também outros fatores, tais como níveis de salários, interesse pelas

tarefas, estrutura e cultura organizacional, relação entre superiores e subordinados.

- na busca por um ambiente harmonioso, a Escola de Relações Humanas considerava que os administradores deveriam intervir para evitar que os conflitos aparecessem, o que fazia com que as funções sociais dos conflitos fossem ignoradas.
- supervalorização dos aspectos informais e da coesão dos grupos como fonte de aumento da produtividade no trabalho.



Os conflitos se originam a partir da discordância de ideias, sentimentos, atitudes, valores ou interesses, sendo importantes para avaliar o quanto a organização está ajustada a uma determinada situação. Conflitos estão presentes em todas as organizações e podem ser elementos promotores de mudanças e inovações.

Fonte: Chiavenato (2004).



Independente das críticas, a Escola das Relações Humanas foi precursora de vários estudos ampliando o enfoque sobre as pessoas no ambiente das organizações, dando origem à chamada abordagem comportamental. Citando as palavras de Maximiano (2002):

O tema central da escola de relações humanas no trabalho é o comportamento coletivo nas organizações, ou seja, o entendimento e administração dos indivíduos como integrantes de grupos de trabalho. Progressivamente, a este tema central agregaram-se outras ideias que viriam a compor o conjunto dos temas do enfoque comportamental.

Atividade 1

Atende ao Objetivo 1

Você é capaz de diferenciar a Escola das Relações Humanas da abordagem clássica da Administração e apontar qual a sua contribuição para a teoria administrativa? Analise o caso a seguir e identifique características relacionadas a essas duas abordagens da teoria administrativa.

Estudo de caso:

João trabalha em uma fábrica que valoriza muito a hierarquia e as relações formais. As chefias é que decidem tudo, não havendo participação dos funcionários nas discussões e tomadas de decisão. Para evitar conflitos, existe a preocupação de que cada funcionário receba ordens apenas de um chefe. João é o responsável pelo setor de produção dessa fábrica. É muito dedicado e adora o que faz. Assim que assumiu a chefia, ele fez um estudo de tempos e movimentos para definir o melhor método de trabalho, o que elevou bastante a produtividade. Em função desse aumento da produtividade, os operários passaram a ganhar mais. João estava satisfeito, pois achava que todos estavam motivados, apesar de realizarem tarefas simples e repetitivas. No entanto, a rotatividade continuava alta. Constantemente, era necessário selecionar e treinar novos operários para substituir aqueles que pediam demissão. Diante desse quadro, João pediu ajuda à Vanessa, uma amiga que estuda psicologia do trabalho. Conversando com os operários, Vanessa verificou que eles estavam tristes e insatisfeitos. Um deles chegou a comentar que se sentia como uma máquina. Outro comentou que se sentia muito isolado, que faltava interação entre as pessoas. Com base nesses depoimentos, Vanessa convenceu João a promover maior interação entre as pessoas e a criar um ambiente em que os operários se sentissem mais valorizados e fazendo parte de um grupo. Com esse intuito, João organizou um jogo de futebol entre os operários uma vez por semana. Também fez uma reforma em um espaço que não estava sendo utilizado, transformando-o

em um refeitório agradável e confortável, onde os operários passaram a almoçar e lanche na companhia dos colegas. Mesmo mantendo os métodos de trabalho estabelecidos, João percebeu que as mudanças contribuíram para aumentar o desempenho dos funcionários. Todos estavam bem mais alegres e engajados no trabalho.

Resposta comentada

A leitura do caso mostra diversas características relacionadas à abordagem clássica da administração, tais como:

- valorização das relações formais e do princípio de hierarquia e autoridade, ou seja, as chefias decidem o que fazer e estabelecem os métodos de trabalho, cabendo aos funcionários apenas executar aquilo que foi estabelecido;
- o princípio da unidade de comando (Fayol) também se faz presente, com cada funcionário recebendo ordens de apenas um chefe;
- grande preocupação com as tarefas, demonstrada por João, que faz uso do estudo de tempos e movimentos, a fim de definir o melhor método de trabalho (Administração Científica);
- abordagem mecanicista com a realização de tarefas simples e repetitivas, como se os operários fossem máquinas;
- concepção do *homo economicus*, na qual as pessoas são motivadas pelo aspecto material e financeiro do trabalho.

A abordagem da Escola das Relações Humanas foi introduzida a partir do trabalho desenvolvido por Vanessa, que mostrou que as relações in-

formais também são importantes e que as pessoas sentem necessidade de interagir com outras e de pertencer a um grupo. O jogo de futebol e a reforma do refeitório foram ações realizadas com o intuito de melhorar as relações sociais entre as pessoas, o que acabou tornando as pessoas mais satisfeitas, proporcionando um maior desempenho no trabalho. Assim, aspectos de psicologia e sociologia também passaram a ser considerados na prática administrativa da fábrica. Esse foco sobre as pessoas foi uma contribuição da Escola de Relações Humanas, que trouxe uma abordagem mais humanizada para a Teoria da Administração.

Esse caso retrata ainda uma das críticas feitas à Escola de Relações Humanas: foram feitas mudanças no ambiente, mas a concepção do trabalho não mudou, ou seja, continuou com o enfoque mecanicista.

A Teoria do Comportamento Organizacional

A chamada abordagem comportamental da Administração se difundiu a partir da década de 1950 nos Estados Unidos. Surgiu com o avanço dos estudos relacionados às ciências comportamentais, principalmente no campo da Psicologia. Assim como a Escola de Relações Humanas, a ênfase continua sendo nas pessoas, porém com a preocupação sobre o comportamento organizacional.

O comportamento organizacional consiste no estudo da dinâmica de uma organização e de como os grupos e indivíduos agem ou reagem diante das interações e estímulos que recebem tanto do ambiente interno quanto externo (Chiavenato, 2004).

Conforme explicado por Maximiano (2002), o comportamento organizacional abrange dois níveis de estudos voltados para:

1. as características individuais que diferenciam as pessoas umas das outras;
2. o comportamento coletivo das pessoas enquanto integrantes de grupos e de organizações.

Na abordagem comportamental, o importante é o sistema social que “tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico”.



Figura 3.5: Comportamento organizacional: como os grupos e indivíduos agem ou reagem diante das interações e estímulos que recebem tanto do ambiente interno quanto do externo.

Mas, em que consiste o sistema social e o sistema técnico? Vejamos a definição dada por Maximiano (2002): O sistema social é aquele formado por pessoas, suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como seu comportamento como integrantes de grupos.

Já o sistema técnico é formado por máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos.

A abordagem comportamental, portanto, reuniu um conjunto de trabalhos que proporcionaram um maior conhecimento sobre motivação, relações interpessoais, conflitos organizacionais, comportamento dos grupos, comunicação, liderança e mudança organizacional.

Embora contemplando diversos estudos, de acordo com Chiavenato (1997), o início da Teoria do Comportamento Organizacional é marcado pelo trabalho de Herbert Simon com a publicação, em 1945, do livro “O Comportamento Administrativo”, abordando a Teoria das Decisões.

Para Simon, as organizações são concebidas como um sistema de decisões em que todas as pessoas – independente da área de atuação, atividades exercidas ou nível hierárquico – estão continuamente tomando decisões. Simon, portanto, dá ênfase ao processo decisório, procurando entender as motivações que levam as pessoas a tomarem determinadas decisões.

Mas, o que vem a ser uma decisão? Não apenas os administradores, mas todos nós, no nosso cotidiano, estamos sempre tomando decisões. Vamos entender melhor o que é um processo de tomada de decisão?

A teoria das decisões e o processo de tomada de decisão

Decidir significa analisar e escolher, dentre as alternativas disponíveis, um caminho a ser seguido, visando alcançar um determinado objetivo.



Figura 3.6: Decidir o caminho a seguir faz parte da Administração em todos os níveis.

Elementos da tomada de decisão

Segundo o que Herbert Simon propôs, toda decisão envolve seis elementos, conforme relacionado na tabela a seguir:

Tabela 3.2: Elementos envolvidos em um processo de tomada de decisão

Tomador de decisão	é a pessoa que toma a decisão, escolhendo uma alternativa a ser seguida.
Objetivo	é o resultado que se pretende alcançar.
Preferências	são os critérios (fatores) considerados como base para a tomada de decisão.
Estratégia	é o caminho a ser seguido, ou seja, a alternativa escolhida dentre as consideradas pelo tomador de decisão.
Situação	são os aspectos (condições) relacionados à situação que envolve a tomada de decisão, que devem ser considerados e irão influenciar na escolha.
Resultado	é a consequência, ou seja, o que se alcançou com a tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1997) citando Tersine (1973).

Etapas da tomada de decisão

De modo geral, o processo de tomada de decisão envolve as seguintes etapas:

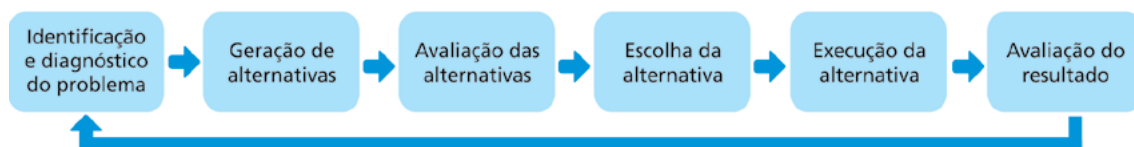


Figura 3.7: Etapas do processo de tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (2006)

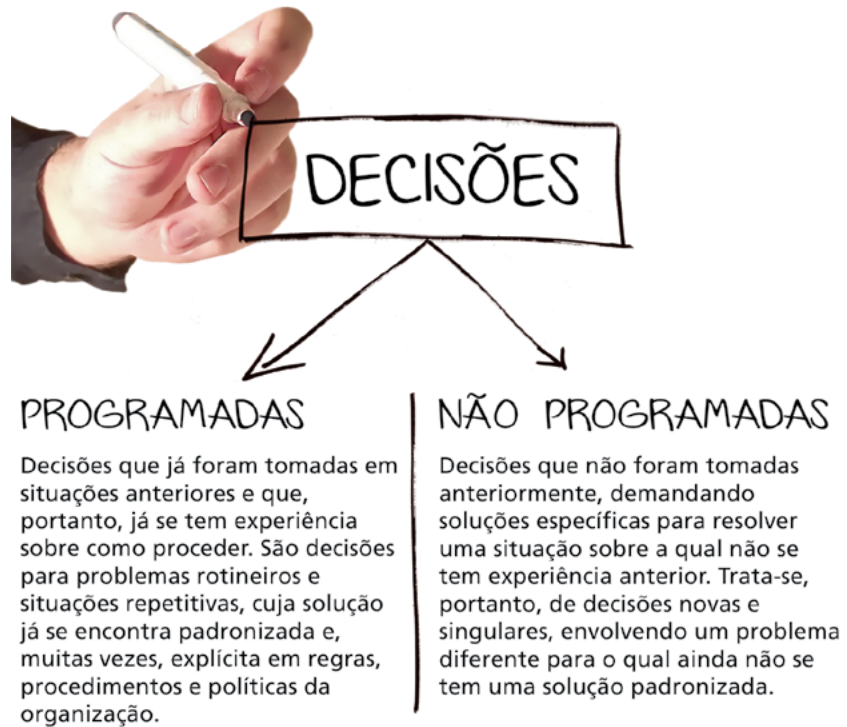
1. Identificação e diagnóstico do problema: reconhecer a existência de um problema e identificar as verdadeiras causas que estão gerando o problema;
2. Geração de alternativas: levantar caminhos (estratégias) para a solução do problema;
3. Avaliação das alternativas: analisar cada uma das alternativas, a fim de identificar qual a mais adequada;
4. Escolha da alternativa: selecionar a melhor alternativa, considerando-se a situação e os critérios estabelecidos;
5. Execução da alternativa: implementar a alternativa selecionada;
6. Avaliação do resultado: acompanhar os resultados, a fim de obter **feedback**.

Tipos de decisão

As decisões, por sua vez, podem variar de acordo com a situação. Simon (1965) definiu dois tipos de decisão: as decisões programadas e as decisões não programadas.

Feedback

Termo utilizado em Administração, que significa realimentar, ou seja, dar retorno sobre alguma situação. No processo de avaliação, o feedback é importante para apontar aspectos positivos ou negativos, vislumbrando melhorias.



Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (2006), Stoner e Freeman (1985) e Maximiano (2004)

Condições para tomada de decisão

Stoner e Freeman (1985) também chamam atenção para o fato de que os administradores, muitas vezes, precisam tomar decisões relativas a acontecimentos futuros. Nesses casos, as condições para a tomada de decisão variam conforme o conhecimento acerca da situação. Assim, as decisões podem ser tomadas envolvendo condições de certeza, risco, incerteza e turbulência.

- **Certeza:** existem informações suficientes e confiáveis que permitem avaliar cada uma das alternativas, a fim de se tomar a melhor decisão, ou seja, as consequências de cada decisão são altamente previsíveis.
- **Risco:** embora o conhecimento sobre a situação seja menor, é possível estimar a probabilidade dos resultados de cada uma das alternativas, o que implica estimar os riscos associados a cada uma delas.
- **Incerteza:** nesses casos, o conhecimento sobre a situação é ainda menor, de modo que não se tem informações capazes de estabelecer as probabilidades de ocorrência de eventos e os riscos associados a cada alternativa.

- **Turbulência:** nas situações de certeza, risco e incerteza, o objetivo final é claro. Na situação de turbulência, nem mesmo o objetivo a ser alcançado pode estar bem definido. Situações de turbulência também podem acontecer quando ocorrem mudanças muito rápidas ou inesperadas no ambiente.

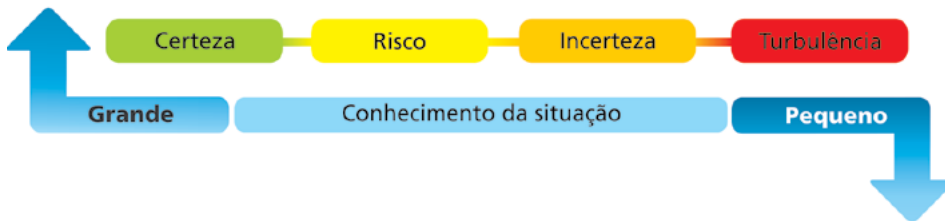


Figura 3.8: Continuum das condições para tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (1985)

Considerações sobre a teoria das decisões

Chiavenato (2004) aponta vários aspectos levantados por Simon em relação ao processo decisório, dentre os quais, podem ser citados:

- As pessoas decidem com base em uma racionalidade limitada, uma vez que geralmente não dispõem de todas as informações necessárias e a decisão é restrita a uma parte da situação. Assim sendo, as tomadas de decisão acabam por envolver a subjetividade do decisor ao fazer suas escolhas.
- Não existem decisões perfeitas, mas, sim, decisões que podem ser melhores do que outras, por serem capazes de proporcionar melhores resultados em função dos objetivos estabelecidos. Busca-se, portanto, a decisão que tende a ser mais satisfatória.
- Os processos administrativos são basicamente processos decisórios que, muitas vezes, foram decididos previamente, existindo métodos, procedimentos e rotinas já estabelecidas. Com isso, as pessoas apenas executam e cumprem o que foi anteriormente estabelecido, não tendo oportunidade de participar do processo de decisão.

Outros contribuições para a Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental, ao abordar o comportamento humano nas organizações, abrange um conjunto de aspectos capazes de influenciar as pessoas e o seu desempenho no trabalho. Assim, além de tentar

compreender o que leva as pessoas a tomarem suas decisões, a Teoria Comportamental também se preocupa com questões tais como motivação, liderança e aprendizagem. Portanto, além de Herbert Simon, vários outros autores deram importantes contribuições para a abordagem comportamental, conforme tabela a seguir.

Tabela 3.2: Outras contribuições para a abordagem comportamental

Autor	Contribuição
Chester Barnard	Estudou o papel e as funções dos executivos, focando os aspectos humanos e comportamentais do trabalho desses administradores. Foi um dos pioneiros a mostrar a importância do comportamento humano no desempenho das organizações. Para Barnard, as organizações são essencialmente sistemas cooperativos. No entanto, essa cooperação é alcançada quando existe a percepção de que existe uma relação equilibrada entre esforço e recompensa. Ou seja, é preciso que haja correspondência entre o que a organização oferece aos funcionários e o esforço que os funcionários dedicam para a organização.
Douglas McGregor	Elaborou a Teoria X e Y apontando duas concepções diferenciadas sobre as pessoas: uma que as pessoas não gostam, mas são obrigadas a trabalhar em função dos aspectos financeiros; e outra em que o trabalho pode ser fonte de satisfação e realização pessoal.
Chris Argyris	É considerado precursor do conceito de aprendizagem organizacional, que pode ser entendido como uma mudança do comportamento organizacional a partir de novos conhecimentos, competências e habilidades adquiridas pelas pessoas que trabalham em uma organização. Para Argyris, as organizações dependem das pessoas e de seu desenvolvimento individual.
Rensis Likert	Desenvolveu estudo sobre estilos de liderança, identificando quatro formas de atuação que variam desde a prática autoritária até a prática participativa.
Abraham Maslow	Desenvolveram estudos sobre motivação, cada qual abordando diferentes aspectos e necessidades que as pessoas possuem e que influenciam sua forma de agir e direcionar seu comportamento na busca pela satisfação dessas necessidades.
Frederick Herzberg	
David McClelland	

Fonte: Elaborado com base em Chiavenato (2004), Maximiano (2002) e Peci e Sobral (2008).



As principais teorias sobre motivação e liderança serão apresentadas e discutidas em uma aula posterior. Por enquanto, é importante saber que essas teorias influenciaram a abordagem comportamental da administração.

Repercussões e críticas à Teoria Comportamental

Como principais características e repercussões da Teoria Comportamental, podem ser citadas:



Figura 3.9: Caracterização e repercussões da Teoria Comportamental

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)



Abordagens descritiva, explicativa ou prescritiva para uma Teoria

Na abordagem descritiva, procura-se mostrar como um processo acontece, apenas fazendo a sua descrição. Na abordagem explicativa, procura-se explicar o processo, de modo que as pessoas possam compreendê-lo melhor. Na abordagem prescritiva, por sua vez, procura-se indicar como o processo deve acontecer.

Enquanto a Administração Clássica e a Escola das Relações Humanas apresentaram abordagem prescritiva e normativa, com o estabelecimento de princípios e normas para lidar com os problemas administrativos, a Teoria Comportamental se caracterizou por uma abordagem descritiva e explicativa, buscando principalmente descrever e explicar o comportamento organizacional.

Fonte: Chiavenato (2004)

Apesar de sua contribuição para a teoria administrativa, a abordagem comportamental também sofreu críticas, tais como:

- Um certo exagero em relação ao comportamento das pessoas e outros aspectos organizacionais, levando à bipolarização entre satisfeitos e insatisfeitos; racionais e não-racionais; organização formal e informal.
- A escola comportamental não focou as diferenças individuais que levam as pessoas a adotarem comportamentos variados.
- Por tratar-se de uma abordagem descritiva e explicativa, não se preocupou em estabelecer modelos e princípios de aplicação prática, concentrando-se em aspectos conceituais.

Atividade 2

Atende aos Objetivos 2 e 3

A empresa Andorinha contratou Artur como o novo gerente de produção. Ao conversar com os funcionários, Artur percebeu que as pessoas estavam desanimadas e insatisfeitas.

Embora as metas de produção estivessem sendo atendidas, Artur acreditava que poderia tornar o processo mais eficiente e, ao mesmo tempo, aumentar a satisfação dos colaboradores no trabalho. Embora não pudesse conceder aumentos ou outro tipo de benefício material, Artur estava confiante de que poderia obter maior envolvimento dos funcionários se eles passassem a participar das tomadas de decisão. Assim sendo, ele reuniu o pessoal para que definissem um novo método de trabalho. Após algumas reuniões, em que foram discutidas diversas alternativas, o grupo apresentou uma proposta que foi colocada em prática por um período de teste. Durante esse período, foram feitos alguns ajustes na proposta inicial até chegarem a uma decisão final sobre o novo método de trabalho, que passou a ser adotado. Os resultados foram surpreendentes. Além do aumento da produtividade, o moral dos funcionários melhorou, assim como as relações entre as pessoas.

Com base na leitura do caso, responda às questões:

1. Que aspectos desse caso podem ser relacionados à Teoria Comportamental?

2. A concepção de Artur em relação às pessoas está associada à Teoria X ou Y? E como isso influenciou a sua forma de administrar? Justifique a sua resposta.

3. Descreva as etapas de um processo decisório usando como exemplo o caso analisado.

4. Com base na abordagem comportamental, por que você acha que melhorou o moral das pessoas?

Resposta comentada

1. Dentre os aspectos relacionados à Teoria Comportamental, podem ser citados: ênfase nas pessoas; processo de administração mais democrático e participativo; percepção de fazer parte de grupo comprometido com um mesmo objetivo que, no caso, era definir um novo método de trabalho; promoção de maior interação social, uma vez que os funcionários precisaram se reunir, discutir e interagir mais. Essa maior interação faz com que as pessoas influenciem e sejam influenciadas pelos outros, o que afeta o seu comportamento.

2. A concepção do Artur está relacionada à Teoria Y, uma vez que considerou que o trabalho pode ser fonte de satisfação e realização. Essa concepção fez com que Arthur acreditasse que seria possível motivar as pessoas independentemente de recompensas materiais ou financeiras.

3. As etapas do processo decisório, considerando-se o caso analisado, são:

- identificação do problema: estabelecer um novo método de trabalho;
- geração de alternativas, avaliação e escolha de uma delas: os funcionários se reuniram diversas vezes para formulação e análise das alternativas antes de selecionar uma delas;
- execução da alternativa e avaliação: houve um período de implementação experimental com acompanhamento, tendo sido feitos alguns ajustes buscando um melhor resultado.

- Porque elas passaram a poder participar dos processos de tomada de decisão, sentindo-se mais valorizadas e aumentando seu comprometimento com os resultados do trabalho.

O Desenvolvimento Organizacional (DO)

O Desenvolvimento Organizacional (DO) surgiu no início da década de 60 nos Estados Unidos e se configura como um desdobramento da Teoria Comportamental em direção à abordagem sistêmica. Seu foco principal se concentra na mudança organizacional e na capacidade de a organização se adaptar – capacidade adaptativa (Chiavenato, 2004).

Trata-se de um movimento que se desenvolveu a partir da percepção de que as mudanças no mundo se tornaram cada vez mais rápidas, impondo às organizações o desafio de também se modificar para acompanharem a dinâmica da sociedade, da economia, da política, dos negócios e do surgimento de novas tecnologias, produtos e serviços.

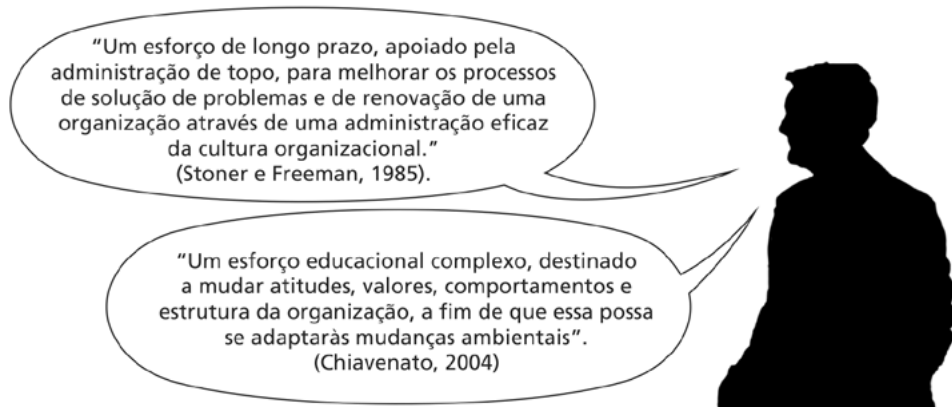
Mudança, entretanto, não implica apenas a alteração da estrutura organizacional. Em se tratando de um sistema social, existem outros fatores envolvidos que devem ser considerados: o ambiente, a própria organização, os grupos e os indivíduos. Ou seja: as mudanças no ambiente afetam as organizações, demandando que essas sejam mais dinâmicas e flexíveis. A capacidade das organizações se adaptarem às mudanças, por sua vez, vai depender do comportamento dos grupos e dos indivíduos.



Figura 3.10: DO e os fatores considerados na mudança organizacional

Fonte: elaborado com base em Chiavenato (2004)

Mas, afinal, o que é DO? O desenvolvimento organizacional pode ser definido como:



Portanto, no contexto do DO, as mudanças organizacionais devem ser planejadas e envolver todas as pessoas em torno de um compromisso comum, buscando-se integrar as metas individuais com os objetivos da organização. O DO abrange a organização como um todo e envolve os conceitos de cultura e clima organizacional. Vamos entender qual o significado desses dois conceitos?

- Cultura organizacional: é o conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais específicos de cada organização. São os padrões de comportamento e a maneira costumeira de pensar e fazer as coisas, compartilhados pelos membros da organização. Cada organização tem a sua própria cultura (Chiavenato, 2004; Schermerhorn Jr., 1999).
- Clima organizacional: é a qualidade do ambiente organizacional, que é percebida pelas pessoas que trabalham naquele local e que influencia o seu comportamento, podendo gerar sentimentos de satisfação, insatisfação ou indiferença. O clima mostra como as pessoas se sentem em relação à organização e seus administradores, afetando a motivação das pessoas (Chiavenato, 2004; Maximiano, 2002).

Chiavenato (2004) diz que “a tarefa básica do DO é mudar a cultura e melhorar o clima da organização”, o que demanda adaptabilidade, senso de identidade, conhecimento sobre o ambiente e integração.

Tabela 3.3: Alguns aspectos para mudar a cultura e o clima organizacional

Aspectos necessários à mudança...	
Adaptabilidade	Flexibilidade para se adaptar às mudanças
Senso de identidade	Compartilhamento de objetivos
Conhecimento sobre o ambiente	Percepção da situação
Integração	Entre todas as pessoas da organização

Fonte: Elaborado com base em Chiavenato (2004)

Mudança organizacional

De forma sintética, o DO busca a mudança organizacional planejada. Mas, o que é isso? Trata-se de uma mudança que visa a toda a organização, ou grande parte dela, de modo a fazer com que se adapte a mudanças significativas concebidas e planejadas pela alta administração. É uma “tentativa sistemática de reformular uma organização de modo ajudá-la a se adaptar às mudanças no ambiente externo e a alcançar novos objetivos” (Stoner e Freeman, 1985).

Mudar significa alterar, modificar, transformar. Trata-se, portanto, da migração de uma situação presente para outra diferente, o que envolve alteração no ambiente original. É sair de uma situação conhecida para uma desconhecida, o que faz com que as pessoas muitas vezes se sintam inseguras, ansiosas, receosas e com temor de que possam ocorrer perdas ou dificuldades de adaptação, gerando resistências à mudança.

Essa resistência à mudança pode ser entendida como “qualquer atitude ou comportamento que reflete a falta de vontade da pessoa de fazer ou apoiar uma mudança desejada” (Schermerhorn Jr. et al., 1999).

Por outro lado, também pode haver pessoas que vislumbrem uma oportunidade de ser beneficiadas ou de ganhar algo importante com as mudanças previstas. Isso pode fazer com que atuem em prol dessas mudanças. Assim, em todo processo de mudança, é comum existirem forças que atuam em favor da mudança, impulsionando para que ela aconteça. E forças que atuam de forma contrária à mudança, criando resistências, a fim de que o *status quo* seja mantido.



Figura 3.11: Forças que atuam sobre a mudança. Toda mudança contará forças que atuarão a favor e contra. É importante avaliar bem esse conjunto de forças, a fim de reduzir as resistências, viabilizando a implementação e o sucesso da mudança.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Para garantir que as mudanças sejam implementadas conforme planejado, é necessário que os administradores avaliem bem a situação geral da organização e do seu ambiente externo, e as condições existentes, a fim de minimizarem problemas e garantir o sucesso da empreitada.

Métodos para lidar com a resistência à mudança

Para lidar com a resistência às mudanças, Kotter e Schlesinger (1979) propuseram seis métodos. Todos eles apresentam vantagens e desvantagens, cabendo ao administrador identificar qual ou quais seriam os mais indicados, dependendo da situação e do poder de resistência dos grupos e das pessoas.

Tabela 3.3: Métodos para lidar com a resistência à mudança

Método	Descrição
Educação e comunicação	Conscientizar, sensibilizar e informar as pessoas sobre a importância da mudança.
Participação e interesse	Envolver as pessoas, fazendo com que participem do planejamento da mudança.
Facilitação e apoio	Garantir treinamento e suporte técnico e emocional para as pessoas que serão afetadas pela mudança.

Negociação e acordo	Negociar compensações ou vantagens adicionais para aqueles mais refratários e que serão prejudicados efetivamente com a mudança.
Manipulação e cooptação	Manipular informações de modo a influenciar as pessoas (ou cooptar com a oferta de algum ganho) que lideram o movimento de resistência, fazendo com que mudem de comportamento.
Coerção	Ameaçar, de forma implícita ou explícita, as pessoas resistentes à mudança.

Fonte: Adaptado de Kotter e Schlesinger (1979) citado por Stoner e Freeman (1985).

Educação/comunicação e participação/interesse, embora possam ser mais eficazes fazendo com que as pessoas efetivamente aceitem e se comprometam com a mudança, podem demandar um tempo maior para conscientizar, envolver todos no processo e desfazer as resistências à mudança. Facilitação/apoio e negociação/acordo, embora possam ser mais indicadas nas situações em que um grupo seria mais afetado ou prejudicado com a mudança, podem ter um custo financeiro maior. Manipulação/cooptação e coerção podem trazer problemas futuros, caso as pessoas se sintam manipuladas ou caso a mudança seja imposta através de uma ameaça.

O processo de mudança

De acordo com Kurt Lewin (1952), a implantação de um processo de mudança planejada envolve três fases: descongelamento, mudança e recongelamento.

- **Descongelamento:** fase de preparação para a mudança em que se busca desconstruir as antigas práticas e comportamentos.
- **Mudança:** fase em que a mudança acontece e novas práticas e comportamentos são aprendidos.
- **Recongelamento:** fase em que as novas práticas e comportamentos são incorporados definitivamente, passando a fazer parte do cotidiano da organização.

Schermerhorn Jr. (1999), por sua vez, apresenta um modelo geral de DO em que essas três fases correspondem respectivamente às etapas de diagnóstico, intervenção e avaliação.

- **Diagnóstico:** consiste na coleta e análise de dados, definição dos objetivos e planejamento da mudança.

- **Intervenção:** consiste na implementação da mudança.
- **Avaliação:** consiste no acompanhamento e verificação dos resultados alcançados, a fim de reforçar e apoiar a mudança.



Figura 3.12: DO e o processo de uma situação hipotética de mudança organizacional planejada.

Fonte: adaptado de Schermerhorn Jr. (1999).



Existem diversos modelos de DO, tais como *managerial grid*, de Blake e Mouton; modelo de Lawrence e Lorsch; Teoria 3-D da eficácia gerencial de Reddin. Existem também várias técnicas que são utilizadas para fazer coleta de dados, diagnóstico organizacional e ações de intervenção, a fim de melhorar a eficácia e as relações entre pessoas e grupos. Como exemplos, podem ser citadas: reuniões de confrontação; análise transacional; treinamento da sensibilidade com os chamados “T-groups” (grupos de treinamento conhecidos como *learning groups*).

Repercussões e críticas ao DO

A figura que segue aponta as principais ideias que caracterizaram o movimento do DO que, conforme mencionado anteriormente, enfatizava as pessoas dentro de uma abordagem comportamental.



Figura 3.13: Caracterização e repercussões da Teoria Comportamental



Os defensores do DO fizeram diversas críticas às estruturas organizacionais, tais como o poder das chefias, manifestado através da autoridade formal, que frustra e aliena as pessoas; a divisão e fragmentação do trabalho, que dificulta o comprometimento emocional; a autoridade única (princípio da direção de comando), que restringe a comunicação; as funções permanentes, que acabam por tornar a organização pouco flexível e por gerar acomodação, monotonia e inércia.

Fonte: Chiavenato (2004)

Como críticas ao DO, podem ser citadas (Chiavenato, 2004):

- Na realidade, o DO consiste na aplicação de várias práticas já utilizadas na administração. Não se trata, portanto, de uma nova teoria ou do surgimento de métodos inovadores e originais.
- Não existem evidências científicas quanto aos resultados apresentados pelo DO.

- O DO dá ênfase ao desenvolvimento das pessoas e às relações interpessoais, deixando em segundo plano a preocupação com as habilidades de direção, correndo o risco de se afastar dos objetivos organizacionais.
- Em vários casos, o DO acabou sendo usado para, através da mudança, manter o *status quo* existente.

Atividade 3

Atende ao Objetivo 3

Marisa, que possui bastante experiência na condução de processos de DO, foi contratada pela empresa XPTO, como consultora externa, para conduzir um processo de mudança organizacional. Ao ser contratada, ela foi informada de que provavelmente haveria muitas resistências, uma vez que alguns funcionários teriam seus cargos extintos, enquanto outros teriam seus cargos reformulados, em função da adoção de novas tecnologias. A estrutura da empresa tem se mantido a mesma por várias décadas, o que também dificulta a implementação de mudanças. No entanto, a direção é taxativa, ao dizer que a empresa está perdendo mercado e há necessidade de mudar!

Se você estivesse no lugar de Marisa, como agiria? Considere as etapas necessárias para a implementação da mudança e os métodos para lidar com as resistências.

Resposta comentada

Para responder à questão, devem-se considerar as etapas do processo de DO (diagnóstico, intervenção e avaliação), envolvendo o que Lewin chama de descongelamento, mudança e recongelamento, a fim de atuar sobre a cultura organizacional. A resposta também deve contemplar

uma análise sobre a possibilidade de aplicação dos métodos para lidar com a resistência à mudança, aprendidos nesta aula. Por exemplo, dependendo do tempo necessário para a implementação da mudança e das condições financeiras da empresa, Maria poderia realizar palestras e reuniões que sensibilizassem e conscientizassem os funcionários sobre a necessidade da mudança. Para aqueles que teriam seus cargos extintos, poderia pensar em como remanejá-los para outras funções, recebendo a devida capacitação. Para os que teriam seus cargos reformulados em função da adoção de novas tecnologias, poderia tranquilizá-los, garantindo que haveria treinamento e tempo suficiente para se adaptarem às novas exigências do trabalho.

Conclusão

A Escola das Relações Humanas, a Teoria Comportamental e o Desenvolvimento Organizacional fizeram uma contraposição à Administração Clássica, trazendo uma nova perspectiva para a teoria administrativa. A ênfase nas tarefas e na estrutura formal passou para as pessoas, verificando-se a introdução de conceitos da Psicologia e Sociologia no pensamento administrativo. A racionalidade e formalismo, característicos da Administração Científica e da Teoria Clássica, foram substituídos pela preocupação com as relações informais que ocorrem dentro das organizações.

Temas tais como motivação, liderança, comunicação, cultura e clima organizacional, administração participativa, desenvolvimento e fortalecimento de equipes e relações interpessoais e intergrupais passaram a ser objeto de diversos estudos que foram influenciando e sendo incorporados às práticas administrativas. O sistema social que existe e faz parte das organizações passou a ser reconhecido e valorizado.

Essas teorias, embora muito tenham contribuído para humanizar a Administração, conferindo-lhe um caráter mais democrático e participativo, pecaram por relegar o sistema técnico das organizações a um plano secundário. Afinal, uma boa administração deve buscar conciliar os sistemas técnico e social na busca por maior eficácia e eficiência.

Resumo

Dentro do campo de estudos da TGA, a ênfase nas pessoas foi marcada pela Escola das Relações Humanas, pela Teoria do Comportamento Organizacional e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO), constituindo a abordagem humanística e comportamental da Administração.

A Escola das Relações Humanas surgiu na década de 1930, a partir da experiência de Hawthorne, conduzida por Elton Mayo, que inicialmente visava verificar a relação entre a eficiência dos operários e o nível de iluminação. Essa experiência, entretanto, trouxe resultados surpreendentes, evidenciando a importância do fator humano e dos grupos informais e mostrando que aspectos emocionais, psicológicos e sociais também podem ser fonte de motivação e satisfação no trabalho. Surge, então, a concepção do chamado *homo social*, que se diferencia da visão do *homo economicus* da Administração Clássica.

A Teoria do Comportamento Organizacional se difundiu a partir da década de 1950. Embora a ênfase continue sendo nas pessoas, a preocupação recai sobre o comportamento organizacional. Seu início é marcado pelo trabalho de Herbert Simon, abordando a Teoria das Decisões. Para a Teoria Comportamental, as organizações são concebidas como um sistema de decisões de modo que a ênfase recai sobre o processo decisório, procurando-se entender as motivações que levam as pessoas a tomarem determinadas decisões.

O Desenvolvimento Organizacional (DO), por sua vez, surgiu no início da década de 1960, a partir da percepção de que as organizações precisavam mudar para acompanhar a dinâmica do mundo. Trata-se, portanto, de um movimento que reúne diversos estudos que têm como foco a mudança organizacional planejada, o que envolve questões como cultura e clima organizacionais e demanda o comprometimento e envolvimento de todos.

A abordagem humanística e comportamental trouxe para a TGA temas como motivação, liderança, comunicação, organização informal, relações interpessoais e intergrupais, administração participativa e outros, reconhecendo a importância do fator humano e do sistema social, os quais também precisam ser considerados para se alcançar os objetivos organizacionais.

Informações sobre a próxima aula

Na próxima aula, daremos prosseguimento à evolução da TGA, apresentando as abordagens sistêmica e contingencial, com ênfase no ambiente e na tecnologia.

Leituras Recomendadas

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. *Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Casos*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 651p.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 384p.

Referências

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: Novo Cenário Competitivo*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997. 920p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral de Administração*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 634p.

HAMPTON, David H. *Administração Contemporânea*. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 494p.

LEWIN, Kurt. Group Decision and Social Change. In: SWANSON, G.E.; NEWCOMB, T.M.; HARTLEY, E.L. (Eds.). *Readings in Social Psychology*. New York: Holt Rinehart, 1952. p.459-473.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 521p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 434p.

PEREIRA, Anna Maris. *Introdução à Administração*. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 290p.

SIMON, Herbert A. The New Science of Management Decision. In: _____ (Org.). *The Shape of Automation for Men and Management*. Nova York: Harper & How, 1965. p.58-67.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. 533p.

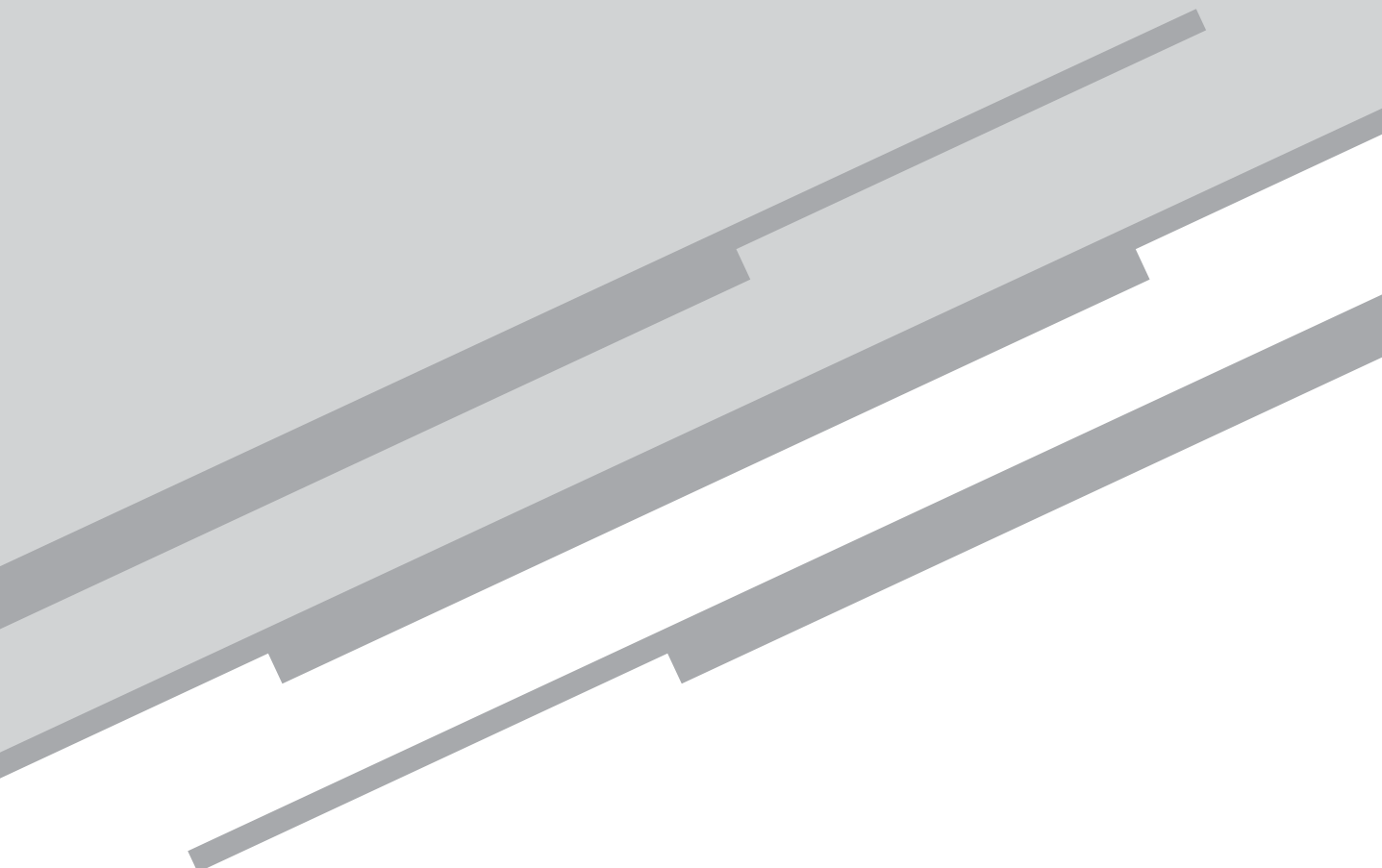
SCHERMERHORN, JR., John R. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999. 395p.

SCHERMERHORN, JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Fundamentos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Bookman Companhia Ed., 1999. 328p.

TERSINE, Richard J. Organization Decision Theory – A Syntesis. In: TERRY, George R. (Ed.). Management, Selected Readings. Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1973. p.139.

Aula 4

A Evolução das Teorias de Administração – Parte III



Cristina Gomes de Souza

Meta

Dar continuidade à evolução da TGA, apresentando as principais teorias de Administração com ênfase no ambiente e na tecnologia.

Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. Identificar os conceitos relacionados à Teoria Geral dos Sistemas;
2. Identificar as características da Teoria Contingencial.

Introdução

Vamos começar esta aula pensando no mundo que nos cerca. Você já percebeu como as diversas situações e fenômenos encontram-se inter-relacionados? Como um evento repercute em diversas áreas, trazendo consequências previstas e imprevistas? Por exemplo: o crescimento da violência, que é um problema de natureza econômica e social, faz aumentar a demanda por produtos e serviços relacionados à segurança. O medo da violência também faz com as pessoas mudem seus hábitos, evitando determinados locais e permanecendo mais em casa. Por sua vez, essa mudança de hábitos cria novas demandas a serem atendidas, tal como o aumento dos serviços de entregas em domicílio. Considerando-se uma escala global, podemos citar que uma crise na China impacta os negócios de empresas de diversos países.

Continuando com nossa reflexão, você já se deu conta do quanto lidamos com a tecnologia no nosso cotidiano? Já percebeu quanto o desenvolvimento tecnológico permite às empresas lançarem novos produtos e serviços no mercado? Do quanto as empresas dependem da tecnologia para realizarem suas atividades e operarem seus negócios? A informática, a robótica e as novas tecnologias de comunicação estão cada vez mais presentes e inseridas dentro das organizações. Por sua vez, para lidar com essas tecnologias, é necessário outro perfil de recursos humanos.

Assim, podemos afirmar que o mundo de hoje é bem diferente do passado. O ritmo com que as mudanças acontecem é muito maior, trazendo diversos desafios e incertezas. Mas, como administrar uma organização nesse mundo que se tornou bem mais complexo? Buscando responder a esses questionamentos, nesta aula iremos conhecer as teorias com foco no ambiente e na tecnologia, as quais trouxeram para a Administração a *abordagem sistêmica* e a *abordagem contingencial*.

O que vêm a ser essas abordagens? De acordo com Stoner e Freeman (1985), elas podem ser definidas como:

- *Abordagem sistêmica*: “visão da organização como um sistema unificado e direcionado de partes inter-relacionadas”.
- *Abordagem contingencial*: “concepção de que a técnica de administração que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais pode variar em situações ou circunstâncias diferentes”.

Até então, as teorias sobre as quais aprendemos, voltavam-se para

algum aspecto específico das organizações e da Administração. E todas elas com o olhar para o seu ambiente interno. Primeiramente, com a Administração Científica, o enfoque recaiu sobre as tarefas. A Teoria Clássica da Administração e a Teoria da Burocracia, por sua vez, focaram a estrutura. Por fim, a Escola de Relações Humanas e a abordagem comportamental deram ênfase às pessoas.

Na abordagem sistêmica, ao contrário, a concepção é de integração. A organização é percebida como um sistema composto de várias partes que encontram-se inter-relacionadas. Assim, qualquer problema ou alteração em uma de suas partes irá repercutir sobre as demais. A organização, portanto, passa a ser vista como um todo e inserida dentro de um sistema maior, que é o seu ambiente externo.

Para melhor compreendermos a concepção de sistema, podemos fazer uma analogia com o corpo humano. Se uma artéria, veia ou válvula apresenta problema, o sistema sanguíneo pode ficar comprometido e, por conseguinte, afetar o funcionamento do organismo como um todo. Esse exemplo mostra que as partes do corpo são interligadas de modo que uma tem influência sobre a outra.

Já a abordagem contingencial, por vezes chamada de situacional, diz que não existe uma maneira única que possa ser considerada ‘a melhor’ para se administrar as organizações, uma vez que cada maneira de administrar se dá em um contexto e enfrenta situações diferenciadas.

As decisões, estratégias e ações administrativas que deram certo em uma organização não necessariamente trarão o mesmo resultado em outra.

Assim, a melhor maneira de administrar irá depender de cada situação e de cada organização.

Feitas essas considerações, vamos agora apresentar alguns conceitos e teorias relacionados a essas abordagens, como a Teoria Geral dos Sistemas e a Teoria da **Contingência**.

Contingência

É algo que pode ou não acontecer, ou seja, trata-se de um evento ou acontecimento que é possível, mas incerto de ocorrer.



Figura 4.1: Ênfase no ambiente e na tecnologia. A rapidez das mudanças, o aumento da complexidade no mundo e o crescente desenvolvimento tecnológico trazem desafios para organizações que precisam se adaptar e lidar com novas situações. Esse cenário estimulou o desenvolvimento de estudos e teorias com enfoque na influência do ambiente e da tecnologia sobre a Administração.

A abordagem sistêmica

A abordagem sistêmica foi incorporada à TGA na década de 1960, a partir da preocupação com o ambiente externo e sua influência sobre as organizações. Mas, por que essa preocupação com o ambiente se fez mais presente? Devemos lembrar que o fim da II Guerra Mundial trouxe diversas consequências para o mundo e para as organizações. Dentre essas consequências, podemos apontar o intenso desenvolvimento tecnológico que levou à modernização das indústrias; o desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação que tornou o mundo menor, facilitando as relações comerciais; a maior internacionalização da economia e a expansão das empresas multinacionais; o aumento da concorrência, demandando cada vez maior competitividade.

Esse cenário proporcionou o ambiente propício para a adoção de uma abordagem sistêmica no pensamento administrativo. Conforme

apontado por Sobral e Peci (2008), a adoção dessa abordagem sistêmica se deve principalmente a três fatores:

- maior conscientização sobre a interdependência que existe no mundo e que pode afetar as empresas, trazendo-lhes oportunidades e desafios.
- reação contrária à excessiva especialização das disciplinas, a partir do entendimento que os avanços em um campo do conhecimento podem ser aplicados e contribuir para o avanço de outros campos.
- influência da Teoria Geral dos Sistemas, que foi desenvolvida por um biólogo e que se difundiu, tendo grande repercussão no pensamento dos anos de 1950.

As teorias anteriores, voltadas para as tarefas, estrutura ou pessoas, apresentavam uma visão simplificada, focando algum aspecto específico e com um olhar para dentro da organização. Já a abordagem sistêmica trata as organizações como sistemas abertos, ou seja, que interagem com o meio exterior, influenciando e sendo influenciadas por ele. A percepção da organização como um sistema, formado de várias partes inter-relacionadas, trouxe para a Administração a mudança do pensamento linear para o pensamento sistêmico.

No pensamento linear, a análise recai apenas sobre o problema, ou seja, busca-se simplesmente identificar sua causa e propor uma solução, considerando-se a relação causa/efeito como determinística. Por exemplo: considerar que a questão salarial é a única causa do descontentamento dos funcionários de um determinado setor. De acordo com o pensamento linear, bastaria dar um aumento para resolver o problema.

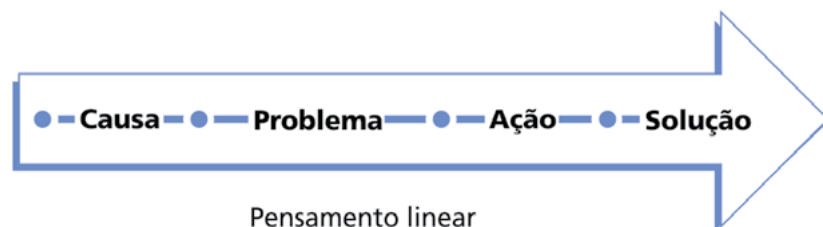


Figura 4.2: Esquema representando o pensamento linear. Observe que nessa forma de pensar existe uma relação simples e direta de causa e efeito. Assim, ao eliminar a causa, termina o problema.

Fonte: adaptado de Hampton (1983)

O pensamento sistêmico, por sua vez, entende que o problema faz parte de uma situação e que sua solução poderá provocar diversos ou-

tros efeitos desejáveis ou indesejáveis. Assim, no pensamento sistêmico, a busca por uma solução leva em consideração a análise das possíveis consequências que poderão acontecer em função da tomada de decisão.

Vamos retomar o exemplo anterior, em que foi dado aumento para os funcionários de um determinado setor da empresa, a fim de solucionar o problema do descontentamento. De acordo com o pensamento sistêmico, outras possíveis causas do problema também deveriam ser investigadas. Afinal, o descontentamento poderia estar relacionado a diversos fatores, tais como condições físicas do trabalho, chefia autoritária e cultura organizacional muito centralizada. Sendo assim, apenas o aumento do salário não seria uma solução eficaz. Ao contrário, essa decisão poderia vir a gerar outras consequências, como o descontentamento de funcionários de outros setores, caso esse aumento não tivesse sido extensivo a todos que trabalham na empresa.

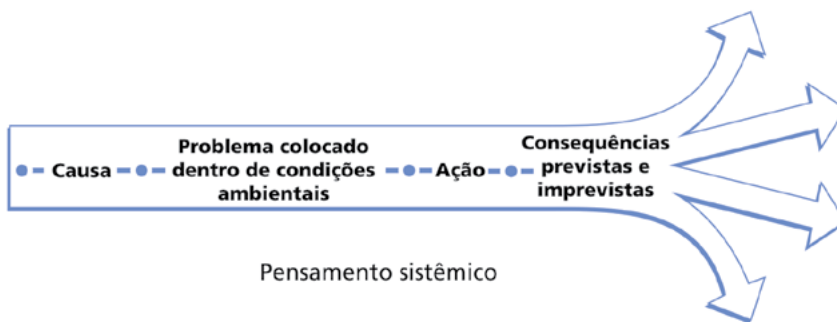


Figura 4.3: Esquema representando o pensamento sistêmico. Observe que, ao contrário do pensamento linear, não existe uma relação direta de causa e efeito. Ou seja, ao agir sobre uma causa podem surgir outras consequências previstas e não previstas. Afinal, tudo faz parte de um sistema no qual as partes estão interligadas. Assim, a ação sobre uma parte irá se refletir em outras partes do sistema.

Fonte: adaptado de Hampton (1983)

Essa nova perspectiva traz o reconhecimento de que os desafios de administrar são bem maiores do que as abordagens das teorias anteriores e que os tomadores de decisão precisam compreender toda a complexidade que envolve o ambiente interno e externo das organizações.

O pensamento sistêmico, com sua perspectiva das interpretações e soluções para problemas complexos, complementa e integra os conhecimentos especializados da administração. (MAXIMIANO, 2002).

A Teoria Geral dos Sistemas

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) foi concebida por Ludwig von Bertalanffy, biólogo alemão que buscava uma maior aproximação e interação entre as diversas ciências, rompendo as fronteiras entre elas. Para Bertalanffy, as leis que regem os sistemas biológicos poderiam ser aplicáveis a outros sistemas, tais como sistemas físicos, tecnológicos, sociais e outros. Assim, os mesmos princípios que regem o funcionamento de um organismo estariam presentes no funcionamento de uma organização, de um sistema de informação, de um sistema planetário, de um político, etc.

Por exemplo, o corpo humano constitui um sistema. Esse sistema, por sua vez, é formado por vários outros sistemas, tais como o sistema nervoso, o digestivo, o circulatório e o respiratório. Cada um desses sistemas é formado por um conjunto de órgãos, os quais são formados por células.

Da mesma forma, as organizações são formadas por um conjunto de departamentos que interagem entre si. O sistema planetário é formado por um conjunto de corpos não estelares, como planetas, satélites e meteoros, que orbitam em torno de uma estrela. Ou seja: um sistema é formado por um conjunto de partes que interagem entre si, formando um todo, e que têm um objetivo comum, que é a unidade e sobrevivência desse sistema.

A TGS tem como fundamento as seguintes premissas (CHIAVENATO, 2004):

- *Os sistemas existem dentro de sistemas:* cada sistema é constituído de subsistemas e, por sua vez, também faz parte de um sistema maior.
- *Os sistemas são abertos:* os sistemas interagem com o meio em que estão inseridos.
- *As funções de um sistema dependem de sua estrutura:* cada sistema possui um objetivo que define seu papel na interação com outros sistemas.

A TGS é essencialmente totalizante: os sistemas não podem ser compreendidos apenas pela análise separada e exclusiva de cada uma de suas partes. (CHIAVENATO, 2004).



Os sistemas podem ser classificados como:

- *sistemas abertos*: são aqueles que interagem com o meio externo. Exemplos: as organizações, que interagem com a sociedade; o corpo humano, que interage com o ambiente;
- *sistemas fechados*: são aqueles que não interagem com o meio externo. Exemplos: uma garrafa térmica que é vedada e não troca calor com o ambiente; um relógio que marca a hora sem sofrer influências externas.

Como o próprio nome indica, a TGS trata dos sistemas. Vamos, então, conhecer um pouco mais sobre a Teoria de Sistemas?

Entendendo o que é um sistema

Um sistema pode ser definido como:



Figura 4.4: Definições de sistema.

Os sistemas, portanto, apresentam três elementos básicos: entradas, processamento e saídas. É através das entradas e saídas que os sistemas interagem com o meio (outros sistemas).



Figura 4.5: Representação esquemática de um sistema. Observe que um sistema é composto por entradas, processamento e saídas, e que é através das entradas e saídas que ele se relaciona com o meio externo, interagindo com outros sistemas.

- *Entradas (inputs):* compreendem os insumos, ou seja, recursos físicos e abstratos que o sistema utiliza para realizar suas operações.
- *Processamento:* é o conjunto de operações que ocorrem e que transformam os elementos de entrada em resultados.
- *Saídas (outputs):* constituem os resultados das operações de um sistema, ou seja, é tudo aquilo que o sistema disponibiliza para o meio externo.

Feedback

Processo também denominado de retroação ou realimentação. No caso das organizações, por exemplo, o feedback permite ao indivíduo conhecer os resultados das ações executadas, de modo que os procedimentos do trabalho possam, se for o caso, ser reavaliados e corrigidos.

O **feedback**, por sua vez, faz parte do controle, fornecendo estímulos (informações sobre resultados), visando reforçar ou modificar o comportamento do sistema.

Imaginemos uma padaria. Você conseguiria identificar esses elementos relacionados à fabricação do pão? Primeiramente, para produzir pães, é preciso ter os insumos necessários (*inputs*) tais como: ingredientes, equipamentos, energia, gás, mão de obra. O processamento será constituído por atividades relacionadas à preparação da massa, fermentação e assamento no forno. As saídas (*outputs*) serão os diversos pães fabricados. O feedback, por sua vez, será dado a partir do desempenho das vendas e da opinião dos consumidores.



Os sistemas, quanto à sua constituição, podem ser classificados como:

- *Sistemas físicos ou concretos:* constituídos por equipamentos, máquinas, instalações, pessoas, etc.

- *Sistemas abstratos ou conceituais*: constituídos por conceitos, ideias, filosofias, planos, procedimentos, regras, etc,

Fonte: Chiavenato (2004); Maximiano (2002)

Uma organização integra esses dois sistemas. Por um lado, necessita de materiais, máquinas, pessoas e instalações. Por outro, precisa de planejamento, organização, regras, procedimentos, etc. É a integração desses dois sistemas que faz com que a organização estabeleça objetivos e busque se articular para alcançá-los da melhor forma possível.

Por exemplo: quando uma empresa como a Embraer fecha um contrato para fabricação de novos aviões, ela se organiza para iniciar um novo projeto. Assim, a empresa seleciona quais equipamentos, máquinas, instalações e pessoas são mais adequados para produzir aquele determinado modelo, de acordo com as especificações técnicas definidas no contrato. No entanto, ela também define um conjunto de planos, procedimentos e regras de conduta que a levam a entregar a encomenda dentro do prazo estabelecido e com o padrão de qualidade desejado.

Todo sistema também apresenta duas características básicas (CHIAVENATO, 2004):

- *Propósito ou objetivo*: todo sistema possui um ou mais objetivos a serem alcançados. São esses objetivos que direcionam o comportamento do sistema. Por exemplo: uma empresa tem por objetivo produzir um determinado produto e vendê-lo, obtendo um retorno financeiro que garanta a sua sobrevivência. Assim, todos os departamentos dessa empresa deverão buscar o alcance desse objetivo, cada um contribuindo de acordo com suas atribuições e especialidades.
- *Globalismo (totalidade)*: os sistemas são constituídos por um conjunto de partes inter-relacionadas que formam um todo. Assim, a alteração em uma das partes irá afetar as demais. Podemos ilustrar isso da seguinte forma: uma empresa é formada por diversos departamentos. O problema em um departamento irá refletir sobre os demais. Se o sistema de contas de uma empresa não funcionar bem, a saúde financeira da organização ficará prejudicada, o que irá afetar o setor de produção, de marketing, de recursos humanos, etc.

De acordo com a TGS, os sistemas são constituídos de subsistemas e, por sua vez, estão inseridos dentro de sistemas maiores. As fronteiras do sistema, portanto, vão depender do observador, ou seja, da extensão do que se pretende analisar.



Subsistema: São as partes que compõem um sistema. Cada sistema, por sua vez, pode ser o subsistema de um sistema maior. Por exemplo: o setor de pesquisa de mercado é um subsistema que faz parte do Departamento de Marketing. O Departamento de Marketing é um subsistema que faz parte de uma empresa. A empresa, por sua vez, está inserida em um sistema maior, que é o mercado em que atua.

Fronteira do sistema: são os limites que separam cada sistema de seu ambiente, ou seja, o que define o que está dentro e fora do sistema. Por exemplo: se o meu foco de análise for o setor de pesquisa de mercado, essa será a fronteira do meu sistema. Assim, as entradas, saídas e processamento serão relacionados apenas a esse setor.

Fonte: adaptado de Stoner e Freeman (1985) e Chiavenato (2004).

As organizações como sistemas abertos

Conforme podemos perceber, através dos diversos exemplos mencionados nessa aula, as organizações são sistemas abertos que:

- *influenciam e sofrem influência do meio externo:* as organizações estão sujeitas às variáveis de natureza econômica, tecnológica, social, cultural, demográfica, política, ambiental e regulatória. Também estão sujeitas às ações da concorrência, dos clientes, fornecedores, sindicatos e associações de classe. Por sua vez, as ações de uma organização também irão afetar um conjunto de *stakeholders* internos e externos à organização.

- *são constituídas por diversos subsistemas que interagem entre si, de forma articulada, formando um todo (globalismo)*: as organizações são constituídas por pessoas, tarefas, equipamentos, etc., que são distribuídos em divisões, departamentos, seções e setores, ou seja, em diversas unidades. Essas unidades são subsistemas da organização e atuam de forma coordenada. Assim, uma mudança que ocorra em um desses subsistemas poderá afetar, em maior ou menor proporção, os demais subsistemas.
- *possuem um objetivo a ser alcançado (propósito)*: toda organização possui um objetivo a ser alcançado, que é o cumprimento de sua função social, ou seja, o cumprimento de sua missão, a qual está relacionada à oferta de bens e serviços para atender às demandas e desejos da sociedade. Assim, embora cada subsistema de uma organização possua um objetivo próprio, todos eles são organizados e planejados visando contribuir para o alcance do objetivo da organização como um todo.



Stakeholders: termo usado em Administração que significa ‘partes interessadas’, ou seja, são todos aqueles que, direta ou indiretamente, são afetados pela existência e atividades de uma organização.

Exemplos de *stakeholders* de uma organização: proprietários ou acionistas; investidores; empregados; consumidores; fornecedores; sindicatos; governos; associações de classe; pessoas que moram no entorno das instalações da organização; sociedade, de modo geral.

A **Figura 4.6** apresenta o esquema de um sistema produtivo que, por sua vez, é um subsistema de uma organização. Esse sistema produtivo também é formado por diversos outros subsistemas. Cada um desses subsistemas é constituído de entradas, processamento e saídas. A fronteira do sistema é definida conforme a extensão do que se pretende analisar.

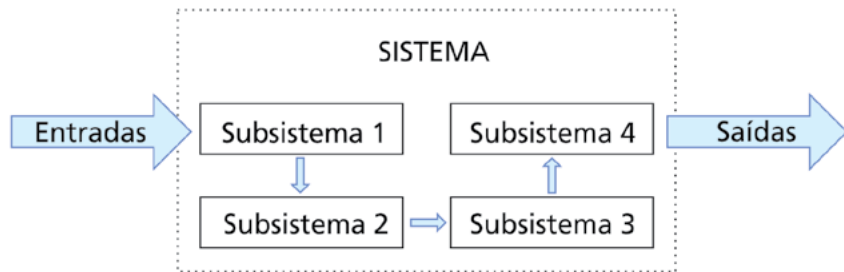


Figura 4.6: Representação esquemática de um sistema.

Na prática, nós podemos estudar o que acontece no sistema produtivo como um todo ou o que acontece apenas em um de seus subsistemas.



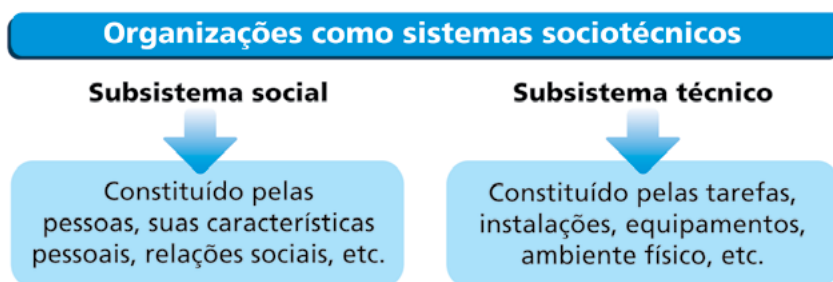
O Modelo Sociotécnico de Tavistock

Modelos

São representações simplificadas da realidade. Essa representação pode se dar através de fórmulas ou equações matemáticas, esquemas e programações computacionais, gráficos, arranjos físicos, descritivos e outros.

Existem diversos **modelos** para representar as organizações a partir de uma abordagem sistêmica. Um deles é o chamado Modelo Sociotécnico de Tavistock, muito conhecido no campo da Administração. Esse modelo considera que as organizações são sistemas abertos, em interação contínua com o ambiente no qual estão inseridas. De acordo com o Modelo de Tavistock, as organizações se estruturam com base em dois subsistemas: o técnico e o social, que são interdependentes e influenciam-se mutuamente.

Por exemplo: se considerarmos uma empresa, nós podemos dizer que os seus funcionários, as relações entre eles, suas características físicas e psicológicas e as exigências organizacionais em relação ao trabalho constituem o seu subsistema social. Já o seu subsistema técnico compreende as tarefas realizadas, as instalações existentes, as máquinas e equipamentos utilizados, os métodos de trabalho e as técnicas operacionais empregadas.



Fonte: adaptado de Chiavenato (2004)

Outros conceitos relacionados aos sistemas

Além do que foi visto anteriormente, a compreensão do funcionamento de um sistema envolve ainda outros conceitos. Você já ouviu falar em fluxos, feedback, sinergia, holismo, homeostase, adaptabilidade, morfogênese, resiliência, entropia e equifinalidade? Sabe o que significam? Vamos agora dar uma breve definição de cada um desses conceitos.

Tabela 4.1: Outros conceitos relacionados a sistemas

Conceito	Definição
Fluxos	Todo sistema precisa manter fluxos, para não parar e morrer. Na organização, os fluxos são os componentes como informação, material e energia, que entram e saem de um sistema.
Feedback	<p>Num sistema vivo, como o nosso corpo, a dor que sentimos ao espetar o pé em um objeto pontiagudo, por exemplo, serve como aviso. Tal dor informa que algo não está bem. Esse estímulo retrocede da extremidade do corpo para o cérebro, informando a respeito do que se passa. Esse é um tipo de feedback.</p> <p>Para as organizações, o feedback corresponde à retroação, sendo parte do controle. Age de modo a reforçar ou modificar o comportamento do sistema.</p> <p>Através do feedback, os resultados das ações retornam ao indivíduo, permitindo que os procedimentos do trabalho sejam analisados e corrigidos.</p>
Sinergia	<p>Conceito de que o todo é maior do que a soma das partes.</p> <p>Em termos organizacionais, sinergia significa que os departamentos que interagem cooperativamente são mais produtivos do que se operassem isolados.</p>

Holismo	<p>Conceito de que o sistema é um todo, de modo que mudanças em qualquer uma de suas partes irá repercutir nos outros elementos do sistema.</p>
Homeostase	<p>Um sistema orgânico sempre busca a homeostase, ou seja, o equilíbrio. Nosso corpo busca o equilíbrio térmico, a concentração de sais minerais e a fluidez de nosso sangue, por exemplo, regulando o quanto de água ingerimos, filtramos e expelimos. Homeostase pode ser entendida, portanto, como a propriedade de um sistema aberto de regular seu ambiente interno, através de diversos ajustes, a fim de manter uma condição estável. A organização também buscará alcançar a sua homeostase funcional.</p>
Adaptabilidade	<p>É a capacidade de um sistema mudar o seu padrão habitual, o seu status quo interno, para se ajustar a novos padrões requeridos a partir de sua interação como meio externo.</p> <p>Como sugere a teoria evolucionista – amplamente citada em Biologia –, vencem as batalhas pela sobrevivência aqueles organismos que demonstram melhores capacidades adaptativas.</p>
Morfogênese	<p>É a capacidade de um sistema modificar a si próprio e a sua estrutura básica.</p> <p>Esta observação pode ter sido importada da Biologia, que conhece mecanismos de certos organismos que, diante de mudanças de temperatura, concentração química ou mesmo disponibilidade de alimentos, conseguem mudar a forma como se apresentam na Natureza.</p> <p>Assim também se comportam as organizações bem-sucedidas. Diante do surgimento de uma nova tecnologia, por exemplo, uma organização pode lançar outros produtos, abandonando aqueles que se tornaram obsoletos.</p>
Resiliência	<p>Este termo é emprestado da Física. Diz respeito à capacidade de uma mola se deformar, contraindo-se sob pressão, e depois conseguir voltar ao seu estado normal, sem que haja dano ao material.</p> <p>Em Administração, vamos pensar na resiliência como sendo a capacidade de um sistema superar o distúrbio provocado por um fenômeno externo, ou seja, determina o grau de defesa ou vulnerabilidade do sistema a pressões de fora. É sua capacidade de voltar ao seu estado adequado.</p>

Entropia	<p>Todo sistema sofre deterioração, o que pode levar à sua desintegração e desorganização. Assim, para sobreviverem, os sistemas abertos necessitam ser realimentados.</p> <p>Um sistema biológico tem mecanismos de autorregulação. Por exemplo, para evitar que células mal formadas se proliferem, o corpo lança mão de um sistema de entropia: onde é localizada uma desorganização, tal sistema promove uma desintegração das partículas problemáticas, antes que elas prejudiquem o próprio sistema como um todo.</p> <p>Um sistema produtivo, por exemplo, irá parar suas atividades se não for realimentado com os insumos necessários à produção.</p> <p>Assim, as organizações devem prever manobras de entropia para evitar o colapso do sistema sempre que um mau funcionamento for detectado.</p>
Equifinalidade	<p>Princípio que diz que um sistema pode alcançar o mesmo resultado seguindo caminhos diferentes, ou seja, existe mais de uma maneira de se alcançar um objetivo. As organizações, por exemplo, podem obter resultados similares adotando estratégias diferentes.</p>

Fonte: Sobral e Peci (2008); Stoner e Freeman (1985); Chiavenato (2004).

Agora, vamos refletir um pouco? Tente imaginar esses conceitos aplicados a uma empresa. Utilize, como exemplo, a Embraer, que é uma empresa brasileira que está na vanguarda tecnológica, que atua nos mercados aeronáutico e de defesa e segurança, e que tem presença global, possuindo fábricas, escritórios, centros de serviço e distribuição de peças de reposição em diversos locais do mundo.

Como ficou este cenário que você imaginou?

Teorias associadas à abordagem sistêmica

Além da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), três outras teorias merecem ser mencionadas dentro de uma perspectiva de abordagem sistêmica: a cibernética; a teoria matemática da Administração; a teoria da informação.

A Teoria Cibernética

Você já deve ter ouvido falar em cibernética! A **cibernética** está presente em diversas tecnologias utilizadas pelas organizações. É a base, por exemplo, da **automação**, da **robótica** e da **informática**. Na indús-

Cibernética

Ciência da comunicação e do controle.

Automação

Sistema que utiliza processos automáticos que comandam e controlam o seu próprio funcionamento.

Robótica

Ciência voltada para a construção de robôs, que são máquinas programadas para executarem determinadas tarefas. Muitos robôs têm sido utilizados nos processos industriais, substituindo o homem. O uso de robôs é indicado principalmente nos casos em que existe risco para a vida ou saúde do trabalhador e em atividades que demandam grande precisão, como é o caso de determinados procedimentos cirúrgicos.

Informática

Ciência voltada para o tratamento automático da informação através do uso de computadores. A informática tem tido ampla aplicação em diversas áreas, estando amplamente difundida na sociedade.

tria automobilística, assim como em outras indústrias, existem processos produtivos que operam praticamente sem a interferência humana. Ou seja, são as próprias máquinas que verificam o seu funcionamento, realizando medições e fazendo os ajustes necessários. Todos esses processos são baseados na cibernética!

Mas, o que significa cibernética? Conforme apontado por Chiavenato (2004), a cibernética pode ser definida como a ciência da comunicação e do controle. De um lado, a comunicação faz com que as partes de um sistema atuem de forma integrada. O controle, por sua vez, é que regula o seu comportamento. A cibernética, portanto, está diretamente associada aos sistemas.

Um condicionador de ar, por exemplo, é um sistema que possui um mecanismo de autorregulação para manter o ambiente com uma determinada temperatura. Assim, o aparelho irá ligar e desligar automaticamente a partir de um mecanismo baseado na cibernética.

Vamos agora conhecer um pouco mais sobre a teoria cibernética e seu impacto na Administração?

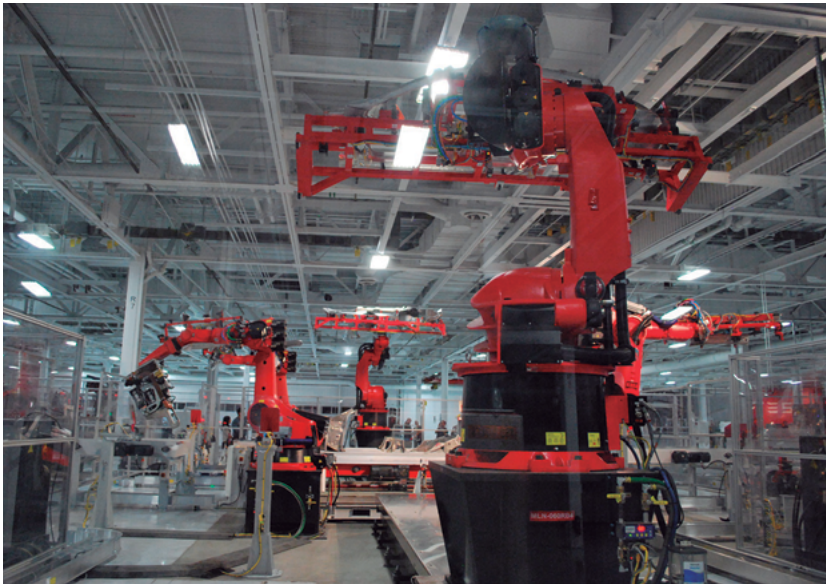
A teoria cibernética foi criada pelo matemático Norbert Wiener, na década de 1940, e teve seu campo de atuação ampliado com o desenvolvimento da TGS. Conforme mencionado, esta teoria pode ser definida como a ciência da comunicação e do controle, tendo os sistemas como campo de estudo.

Para a cibernética, a informação proveniente do processo de comunicação é a base do controle dos sistemas. Assim, para um sistema ser autocontrolado, é preciso que ele esteja organizado para obter e processar as informações a partir do feedback, de modo a fazer os ajustes necessários visando alcançar o objetivo estabelecido. O piloto automático de um avião, por exemplo, é autocontrolado por um instrumento que executa as operações a partir de informações que recebe sobre as posições vertical e horizontal da aeronave (feedback), de modo a seguir uma determinada rota (objetivo estabelecido).

Muitos dos conceitos da teoria dos sistemas originaram-se da cibernética, que também serviu de base para a Informática e a Tecnologia da Informação.

Como exemplos de sua influência na prática da Administração, podemos citar:

- A automação industrial com o uso de robôs controlados por computador, que passaram a substituir os trabalhadores nas linhas de produção.
- A automação de operações de serviços, muito utilizada, por exemplo, pelos bancos e financeiras.
- A utilização de diversos Sistemas de Informação Gerencial (SIGs), que disponibilizam informações para subsidiar as tomadas de decisão.



Patrick Herbert

Figura 4.7: Automação industrial: a linha de montagem fica a cargo de máquinas e robôs, de forma que a intervenção humana seja a menor possível.

Fonte: <https://flic.kr/p/askMcx>



Os Sistemas de Informação Gerencial

Os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) são sistemas desenvolvidos com a finalidade de fornecer informações para subsidiar a tomada de decisão e contribuir para uma melhor gestão das organizações. Através dos SIGs, é possível obter indicadores relacionados à produção, vendas, recursos humanos, recursos financeiros, etc. Essas informações são importantes para apoiar o processo de planejamento e para controlar e avaliar a situação de uma organização. Como exemplos de SIG bastante utilizados pelas empresas, podem ser citados:

- *MRP I – Material Requirement Planning e MRP II – Manufacturing Resources Planning*: buscam apoiar o planejamento das necessidades de materiais / recursos de manufatura a serem utilizados por uma organização.
 - *ERP – Enterprise Resource Planning*: tem a finalidade de integrar todos os departamentos e funções dentro de uma organização através de uma base de dados central que reúne todos os dados relativos à organização.
 - *CRM – Customer Relationship Management*: voltado para o gerenciamento de relações e de informações sobre os clientes de uma organização.
 - *SCM – Supply Chain Management*: voltado para a gestão da cadeia de suprimentos, abrangendo a coordenação dos fluxos de materiais e informações desde os fornecedores até o cliente final.
-

Teoria Matemática da Administração

Na verdade, ao falarmos de Teoria Matemática da Administração, não estamos tratando de uma teoria específica. Ao contrário, trata-se do desenvolvimento de diversos estudos e métodos voltados para auxiliar a tomada de decisão de forma racional com base em uma abordagem quantitativa. Tais estudos buscam desenvolver modelos matemáticos para fazer simulações de situações do mundo real. Por exemplo: através de métodos e modelos matemáticos, podemos fazer a previsão de demanda para um determinado produto, identificar a tendência dos preços de commodities no mercado internacional e simular os resultados de um processo de produção.

Essa abordagem matemática proporcionou um conjunto de técnicas relacionadas ao controle estatístico da qualidade, administração de operações e pesquisa operacional, tais como teoria dos jogos, teoria das filas, teoria dos grafos e outras, que muito contribuíram para decisões relacionadas ao planejamento e controle das atividades de uma organização. Como exemplos de sua aplicação na Administração, podemos citar:

- através da teoria das filas, podemos definir a quantidade de caixas que um banco ou supermercado deve possuir, de modo que os clien-

tes esperem sua vez para serem atendidos dentro de um período de tempo considerado satisfatório.

- através da teoria dos grafos, pode-se estabelecer o melhor trajeto para distribuição de uma determinada mercadoria nos postos de entrega, o que é de fundamental importância para a **logística** de um negócio.



Teoria dos jogos, teoria das filas e teoria dos grafos

Teoria dos jogos: busca compreender a dinâmica das situações, encarando-as como se fossem um jogo. No xadrez, por exemplo, a ação de um jogador dependerá da jogada do seu adversário. Portanto, os jogos envolvem uma interdependência entre as decisões dos jogadores, que podem ser indivíduos ou organizações. Ou seja, através da teoria dos jogos, tenta-se antecipar ou antever qual a estratégia dos outros jogadores, a fim de orientar as próprias tomadas de decisão. Na Administração, a teoria dos jogos pode ser utilizada para analisar casos, tais como a concorrência em mercados muito competitivos e a disputa de recursos financeiros no mercado de capitais.

Teoria das filas: estuda a formação das filas a partir de análises matemáticas e estatísticas. Busca-se prever o comportamento de sistemas ou processos geradores de fila, a fim de melhor dimensionar os recursos envolvidos, de modo a minimizar desperdícios ou gargalos que aumentem o tempo de espera na fila. A teoria das filas aplica-se a serviços, tais como o de ligações telefônicas, central de atendimento a clientes, problemas de tráfego e logística, agências bancárias, etc.

Teoria dos grafos: é um ramo da matemática que estuda os grafos, ou seja, diagramas formados por um conjunto de pontos (vértices) e de linhas (arestas), formando uma rede. Trata-se de uma modelagem gráfica que é muito utilizada em diversas áreas, como Engenharia, Computação e Administração. Sua aplicação serve, por exemplo, para definir o melhor trajeto para distribuição de um produto, considerando diversos pontos de entrega.

Logística

Campo da gestão que “trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.”

Fonte: Ballou (2006)

Teoria da Informação

A Teoria da Informação surgiu no final da década de 1940, com o trabalho desenvolvido por Claude Shannon, que estruturou uma abordagem matemática voltada para tratar do armazenamento e transmissão da informação, visando a um melhor processo de comunicação. Os estudos relacionados ao processo de comunicação se intensificaram com o interesse pela codificação e decodificação de mensagens entre aliados e inimigos durante a Segunda Guerra Mundial. Para Shannon, que trabalhou na Bell Telephone e ficou conhecido como o pai da Teoria da Informação, o problema fundamental da comunicação é reproduzir em um ponto, de forma exata ou aproximada, a mensagem transmitida em outro ponto.

Todo processo de comunicação envolve um emissor (fonte); uma mensagem (informação); uma canal de transmissão (modo pelo qual a mensagem será transmitida, como, por exemplo, telefone, carta, e-mail); um receptor (destino) dessa mensagem.



Figura 4.8: Esquema do processo de comunicação. Para ser transmitida, a informação precisa ser codificada através de palavras, símbolos, sons, etc. No entanto, para que o processo de comunicação de fato aconteça, é necessária a compreensão do conteúdo da mensagem por parte do receptor (decodificação).

Fonte: Adaptado de Hampton (1983).

O processo de comunicação, entretanto, está sujeito a um conjunto de ruídos (obstáculos) que dificultam a transmissão e compreensão da mensagem. A retroinformação, por sua vez, consiste em fornecer feedback em relação mensagem encaminhada, seja para dar uma resposta ou para garantir que a mensagem foi recebida e seu conteúdo compreendido. Outro conceito introduzido pela teoria da informação foi o de redundância, que significa a repetição da mensagem para que sua recepção correta seja garantida.

Vejamos a aplicação desses conceitos dentro de uma organização. Por exemplo: uma mensagem transmitida de forma oral, através de uma conversa, pode ser repassada de forma errada, incompleta ou distorcida, o que irá gerar ruídos de comunicação. Ao se fazer um comunicado importante por e-mail, deve-se solicitar que o destinatário acuse o recebimento da mensagem. Trata-se de um feedback para garantir que a pessoa teve acesso ao conteúdo daquela mensagem. Por sua vez, se o comunicado é importante, ele também pode ser distribuído através de uma carta aos funcionários, colocado na intranet da empresa e afixado em murais.

Repercussões e críticas

A abordagem sistêmica teve profunda influência na Teoria da Administração, proporcionando uma perspectiva nova e bem mais ampliada. A partir dessa abordagem, as organizações passaram a ser entendidas e analisadas como sistemas abertos em contínua interação com o meio externo. A Figura 4.9 apresenta algumas de suas repercussões no contexto da TGA.

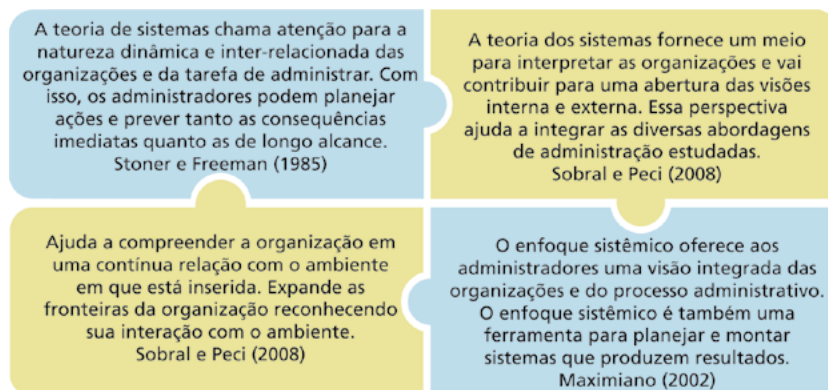


Figura 4.9: Repercussões da abordagem sistêmica na administração das organizações.

Trata-se, entretanto, de uma abordagem que não teve a pretensão de oferecer um conjunto de diretrizes concretas voltadas para as práticas administrativas. Sua contribuição consistiu em proporcionar um novo olhar e evidenciar a **complexidade** das organizações.

Complexidade

No caso das organizações, indica grande número de problemas e variáveis presentes em uma situação, ou seja, quanto maior o número de problemas e variáveis, maior é a sua complexidade.

Fonte: Maximiano (2002).



A necessidade de uma nova abordagem

A tecnologia e a sociedade hoje tornaram-se tão complexas que as soluções tradicionais já não são suficientes. É necessário utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalistas ou interdisciplinares (MAXIMIANO, 2002).

Vamos tentar entender essa complexidade tecnológica a partir do caso da nanotecnologia. Você sabe o que é nanotecnologia? Trata-se de um termo utilizado para o estudo de manipulação da matéria numa escala atômica ou molecular, permitindo a criação de novos materiais, produtos e processos. O desenvolvimento da nanotecnologia envolve interdisciplinaridade, ou seja, demanda a interação entre pesquisadores oriundos de vários campos do conhecimento, como ciência dos materiais, engenharia, física, química, biologia, etc. É um campo de estudo emergente e bastante promissor, com potencial para uma grande diversidade de aplicações nas áreas de medicina, tecnologias da informação, transporte, energia, alimentos, ambiente e outras. Por exemplo, através da nanotecnologia, será possível manipular sistemas vivos ou desenvolver novos materiais biológicos. Pode-se dizer que a nanotecnologia abre perspectiva de novas aplicações que irão afetar a vida de todos nós. Por gerar impactos na sociedade, a nanotecnologia pode vir a gerar discussões relacionadas à ética, responsabilidade social e segurança. A nanotecnologia, portanto, traz um conjunto de oportunidades, desafios e mudanças para as organizações.

Atividade 1

Atende ao objetivo 1

Vamos pensar nas organizações como um sistema? Escolha uma organização: pode ser escola, estabelecimento comercial, fábrica, etc. Procure responder:

- Qual a finalidade (propósito) desse sistema?
- Quais são as partes desse sistema?
- Que operações devem ser realizadas para os objetivos serem alcançados?
- Quais os *inputs* e *outputs* desse sistema?
- Quais são os seus *stakeholders*?

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins or other markings on the paper.

Resposta comentada

Essa atividade visa exercitar o pensamento sistêmico. Analisando a organização escolhida como um sistema aberto, as respostas devem: (a) descrever o objetivo da organização, de modo a especificar os produtos ou serviços que se propõe a oferecer para a sociedade; (b) listar os departamentos que compõem a estrutura dessa organização; (c) apontar algumas atividades que devem ser realizadas (processos que devem acontecer) para que a organização alcance seu objetivo; (d) descrever os insumos (entradas) que fazem o sistema funcionar e os resultados desse processo (saídas); (e) relacionar aqueles que são afetados pelo funcionamento desse sistema.

Tomando como exemplo uma universidade: (a) objetivo: formar pessoas em nível de graduação e pós-graduação, gerar conhecimento através da pesquisa e difundir esse conhecimento através da extensão; (b) estrutura: uma universidade possui uma reitoria, pró-reitorias (exs.: de graduação, de pesquisa e pós-graduação, de extensão, administrativa e financeira, de recursos humanos), centros (exs.: de engenharia, de ciências humanas, de ciências sociais aplicadas), faculdades (exs.: o centro de engenharia tem faculdades de engenharia mecânica, civil, de produção, elétrica, naval), departamentos acadêmicos, secretaria, biblioteca e outros; (c) exemplos de atividades: contratação de professor, seleção de alunos, matrículas, aulas presenciais e de laboratório, processos de avaliação, compra de equipamentos e materiais; (d) exemplos de insumos: livros para biblioteca; equipamentos e material de consumo para as aulas e funcionamento da universidade; professores e técnicos administrativos que darão suporte às atividades; os próprios alunos, que serão objeto de transformação. Exemplos de saídas: alunos formados, ou seja, alunos que, ao longo do curso, adquiriram capacitação e qualificação para exercer uma profissão; serviços prestados para a sociedade através de atividades de extensão; produção bibliográfica (livros, artigos, material didático); (e) *stakeholders*: alunos, professores, técnicos administrativos, fornecedores e empresas que prestam serviços para a universidade, empresas e outras organizações que irão empregar os alunos formados, estudantes do ensino médio que visam fazer um curso de graduação, os mantenedores da universidade, a sociedade como um todo.

A Abordagem contingencial

Você já ouviu a expressão ‘lidar com as contingências’? Quando falamos em ‘contingências’, o que vem à sua mente? Talvez você pense em ‘situações inesperadas que podem ocorrer a qualquer momento, a qualquer um’. Esse é o significado de contingências! Pense agora: como será gerir uma organização em meio a possibilidades de eventos inesperados a todo momento? Vamos agora conhecer a chamada abordagem contingencial da Administração!

A abordagem contingencial surgiu na década de 1960, a partir da realização de diversos trabalhos que buscaram identificar modelos organizacionais mais apropriados para determinados tipos de empresa. Esses

estudos trouxeram uma nova concepção para a teoria administrativa, chamando atenção para o fato de que “são as características ambientais que condicionam as características organizacionais” (CHIAVENATO, 2004).

A abordagem contingencial traz um avanço em relação à abordagem sistêmica, uma vez que, de acordo com Kwasnicka (2004), essa “abordagem tem como princípio básico que não basta considerar as várias relações internas e externas à organização; é necessário também que as organizações estejam prontas para adaptar-se às diferentes situações que esses ambientes possam apresentar”.

Outra novidade no que se refere à teoria administrativa é que a abordagem contingencial incorporou ainda a tecnologia como uma variável a ser considerada, reconhecendo que as tecnologias utilizadas pelas organizações também condicionam a sua estrutura e funcionamento.

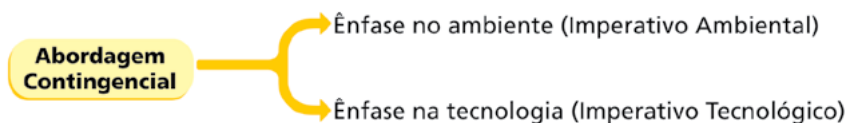


Figura 4.10: Abordagem contingencial: ênfase no ambiente e na tecnologia. Para a abordagem contingencial, a estrutura e funcionamento das organizações são dependentes de sua interação com o ambiente externo. Assim, diferentes ambientes irão requerer diferentes desenhos organizacionais, não existindo uma única melhor forma de administrar.

Em sua essência, a abordagem contingencial teve como foco buscar identificar a estrutura organizacional mais indicada para cada situação. Seu surgimento se deu a partir de vários estudos, que apresentaremos a seguir.

Estudos mostrando a influência do ambiente e da tecnologia

Conforme apontado por Chiavenato (2004), vários estudos foram desenvolvidos e disseminados, principalmente a partir da década de 1960, mostrando a influência do ambiente e da tecnologia sobre a estrutura das organizações, analisando-se diversos tipos de indústria. Dentre esses estudos, que serão abordados adiante, podemos citar os trabalhos desenvolvidos por Joan Woodward, Burns e Stalker, Chandler, e Laurence e Lorsch.

As diversas pesquisas realizadas acabaram por sinalizar que não existe uma melhor maneira de se estruturar e administrar as organi-

zações, chegando-se à conclusão de que a estrutura e o funcionamento dessas dependem de sua relação com o ambiente externo no qual estão inseridas.

Pesquisa de Joan Woodward

Joan Woodward, professora de sociologia industrial da Universidade de Londres, fez um estudo, durante os anos de 1950, das práticas administrativas de diversas fábricas localizadas em Essex (Inglaterra). A partir do levantamento realizado, Woodward verificou existir uma relação entre **tecnologia** e aspectos organizacionais.

Em seu estudo, Woodward dividiu as empresas em três grupos, de acordo com a complexidade dos sistemas produtivos, associando a tecnologia utilizada com a estrutura organizacional.

Tecnologia

Nos estudos desenvolvidos por Joan Woodward, encontramos a seguinte definição: “A tecnologia de uma organização consiste nas técnicas que [esta] utiliza diretamente em suas atividades na produção de bens ou na prestação de serviços.”
Fonte: Pugh et al. (1963) citado por Motta (1976).

Mão de obra intensiva

Uso intenso de mão de obra; atividades fortemente baseadas no trabalho de pessoas. Como exemplos, podem ser citadas agricultura, indústria da construção civil e indústria têxtil.

Tabela 4.2: Tipo de tecnologia e estrutura organizacional

Sistema produtivo	Tecnologia utilizada	Estrutura organizacional
Produção unitária e de pequenos lotes (pequena quantidade de peças produzidas)	Pouca padronização e automação; mão de obra intensiva e não especializada; uso de ferramentas e habilidade manual.	Poucos níveis hierárquicos
Produção de grandes lotes e em massa (grande quantidade de peças produzidas)	Média padronização e automação; mão de obra intensiva e barata; máquinas agrupadas em baterias do mesmo tipo em (seções, departamentos ou linhas de produção).	Número não tão grande de níveis hierárquicos
Produção contínua (produção intermitente e de fluxo contínuo)	Muita padronização e automação; tecnologia intensiva; pessoal especializado; processamento contínuo por meio de máquinas.	Muitos níveis hierárquicos

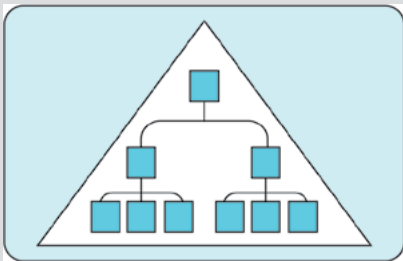
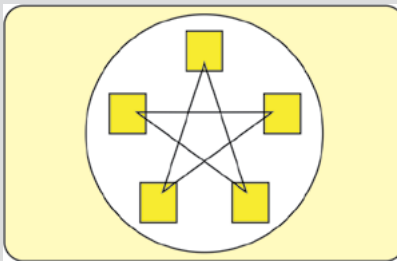
Fonte: adaptado de Chiavenato (2004) e Motta (1976)

Conclusão do estudo: a tecnologia exerce influência sobre a estrutura organizacional, de modo que mudanças na tecnologia tendem a provocar mudanças organizacionais, repercutindo em diversos aspectos da organização e de sua administração.

Pesquisa de Burns e Stalker: organizações mecânicas e orgânicas

Burns e Stalker realizaram um estudo sobre diversas organizações da Inglaterra, a fim de verificar a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo. Nesse estudo, as organizações foram classificadas em mecânicas e orgânicas.

Tabela 4.3: Estrutura de organização mecânica *versus* orgânica

Estrutura Mecanicista	Tecnologia utilizada
 <p>Organizações mecânicas são aquelas baseadas na burocracia, que apresentam uma estrutura organizacional rígida, têm divisão do trabalho bem estabelecida e focada na especialização, põem ênfase na hierarquia e obediência aos superiores, mantêm as decisões centralizadas na alta administração e seguem sistemas de controle bem definidos.</p>	 <p>Organizações orgânicas optam por uma estrutura flexível e adaptável, praticam a descentralização para a tomada das decisões, realizam contínua redefinição de cargos e tarefas, acreditam na valorização da interação, comunicação e cooperação entre as pessoas.</p>

Fonte: adaptado de Chiavenato (2004)

Conclusão do estudo: o modelo mecânico de organização é mais adequado para ambientes estáveis, ou seja, ambientes com poucas mudanças, nos quais dificilmente acontece uma alteração repentina ou imprevista. Nesses ambientes, as organizações podem ir se adaptando aos poucos, planejando e se organizando com antecedência. É o caso de setores nos quais modificações nas tecnologias utilizadas e lançamento de novos produtos não são frequentes; não existem varrições bruscas no mercado e a legislação que afeta o negócio é estável, não havendo previsão de alterações repentinas. Podemos citar, como exemplos, a fabricação de palitos ou de tampões de bueiros (Stoner e Freeman, 1985).

O modelo orgânico, ao contrário, é mais adequado para ambientes de mudança, que demandam maior flexibilidade. Esses ambientes estão

sujeitos a constantes inovações de produtos e uso de novas tecnologias. Também podem acontecer variações bruscas no mercado, que podem afetar significativamente a demanda. Outras alterações repentinas podem acontecer, impactando o negócio. Portanto, para que possam responder e se adaptar rapidamente às mudanças, as organizações que atuam nesses ambientes não devem ter estruturas muito rígidas e com decisões demasiadamente centralizadas na alta administração. Telecomunicações, tecnologia da informação, indústria da moda e do entretenimento são exemplos de ambientes de negócios mais propensos ao modelo orgânico.

Ou seja: é o ambiente que define a estrutura e o funcionamento das organizações (imperativo ambiental).

Pesquisa de Chandler: estratégia e estrutura

Alfred Chandler, professor de Harvard, baseou sua teoria em um amplo estudo, realizado no período entre 1850 e 1920, sobre a história de quatro grandes e bem-sucedidas empresas americanas na primeira metade do século XX (Dupont, General Motors, Standard Oil e Sears Roebuck). Sua teoria buscava relacionar estrutura organizacional com estratégia de negócios. Os resultados da pesquisa mostraram que a estrutura dessas empresas foi sendo modificada ao longo do tempo em função de mudanças em suas estratégias mercadológicas.

Conclusão do estudo: diferentes ambientes levam à definição de diferentes estratégias que, por sua vez, levam a diferentes estruturas organizacionais.

Pesquisa de Laurence e Lorsch

Laurence e Lorsch (1973) fizeram um estudo envolvendo dez empresas de diferentes setores industriais, a fim relacionar as características dessas organizações com o meio ambiente. Eles observaram que as organizações se estruturam com base em dois conceitos antagônicos: diferenciação e integração.

A diferenciação consiste na divisão de uma organização em subsistemas (departamentos). Esses departamentos desempenham atividades especializadas que tendem a desenvolver atributos específicos: cada qual reagindo de forma mais específica em relação às mudanças e demandas do ambiente mais diretamente relacionado às suas atividades.

Integração é a articulação que deve existir entre os diversos departamentos de uma organização, a fim de que ela consiga a unidade de esforços necessária para alcançar seus objetivos, respondendo às exigências do ambiente.



Figura 4.11: Necessidade de conciliar diferenciação e integração. Quanto mais uma empresa cresce e diversifica suas atividades, maior será a necessidade de buscar integração. Afinal, é preciso que todos os departamentos e setores atuem de forma integrada, realizando esforços em prol de um mesmo objetivo, visando ao bom desempenho da organização como um todo.

Conclusões do estudo:

- à medida que uma organização cresce, ela tende a se segmentar em mais departamentos, o que aumenta a necessidade de integração;
- quanto mais diferenciada uma organização, maior a complexidade de resolver os conflitos interdepartamentais, de modo a alcançar essa integração;
- o desempenho de uma organização está associado à sua capacidade de conciliar diferenciação e integração.

Vamos usar o exemplo da Embraer, que é uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo. Ao longo de uma história de mais de 45 anos, a empresa cresceu e expandiu suas atividades. Hoje a Embraer tem unidades espalhadas por diversos países e atua nas seguintes etapas: projeto, desenvolvimento, fabricação, venda e suporte pós-venda de aeronaves para os segmentos de aviação comercial, aviação executiva, além de oferecer soluções integradas para defesa e segurança de sistemas. De um lado, esse processo de crescimento e expansão demandou a criação de novos departamentos e unidades, cada qual com suas funções e atribuições (diferenciação). De outro, essa diferenciação passou a demandar uma maior necessidade de integração, de modo que todos os departamentos e unidades agissem conjuntamente visando alcançar o objetivo da empresa como um todo.

Conforme apontado por Böhm (2006), fazendo referência a Lawrence e Lorsch (1973):

à medida que as organizações crescem, se diferenciam em partes, e o funcionamento dessas partes deve ser integrado para consecução dos objetivos organizacionais.

Foi a partir desse estudo que Lawrence e Lorsch formularam a Teoria da Contingência.

A Teoria da Contingência

A Teoria da Contingência, como o próprio nome sugere, volta-se para as contingências às quais as organizações estão submetidas. Mas, para a Administração, o que é uma contingência?

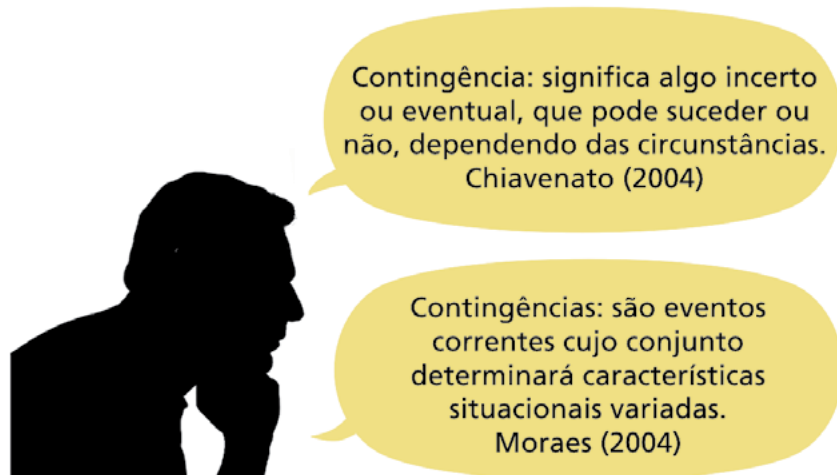


Figura 4.12: Definições de contingência

O pensamento básico da teoria da contingência é que não existe uma única melhor maneira de administrar uma organização (*the best way*). Na realidade, as organizações precisam ir se ajustando gradativamente às condições ambientais.

A Teoria da Contingência apresenta como características (MORAES, 2004) as seguintes ideias:

- Tudo depende das circunstâncias;
- Existem várias formas de atingir um objetivo;
- Os administradores devem adaptar suas organizações às contingências.

Uma boa síntese do pensamento que retrata a Teoria da Contingência é dada por Chiavenato (2004), que diz:

Para a Teoria da Contingência não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. Há uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.

Repercussões e críticas

As principais contribuições da abordagem contingencial para a Teoria da Administração encontram-se apontadas na Figura 4.14.

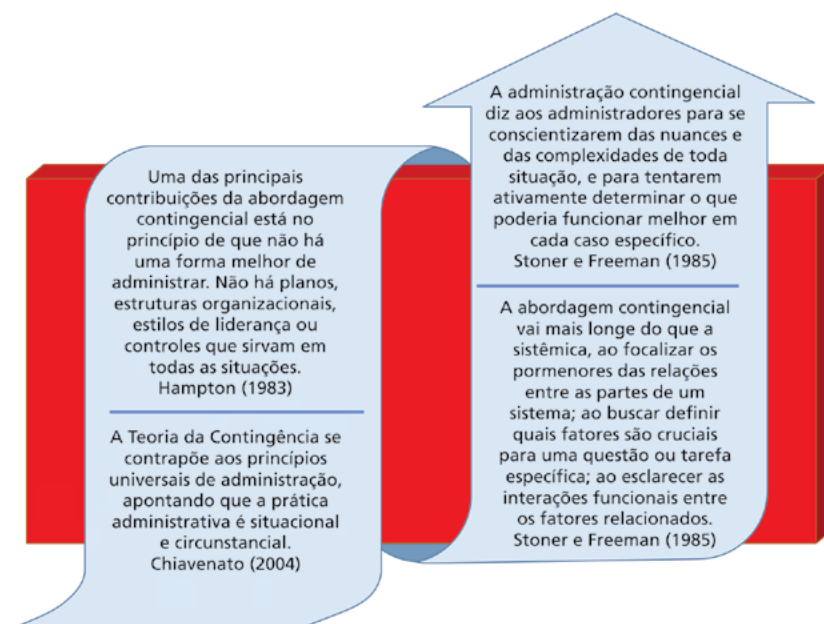


Figura 4.13: Repercussões da abordagem contingencial

Uma das principais críticas em relação à abordagem contingencial é o grande relativismo existente, ou seja, tudo irá depender da situação e da circunstância. Há ainda aqueles que apontam que, no fundo, trata-se de uma abordagem que não traz grandes contribuições, já que desde os tempos de Fayol já se apontava que os princípios da administração deveriam ser adotados com flexibilidade.

Atividade 2

Atende ao Objetivo 2

Você está fazendo uma entrevista para assumir um cargo estratégico de gestor de uma grande empresa que atua em um mercado bastante inovador, no qual constantemente são lançados novos produtos. O *headhunter* (pessoa especializada no recrutamento e seleção de executivos; em inglês significa ‘caçador de talentos’) que está te entrevistando pergunta:

1. A Teoria da Contingência diz que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo e depende da situação e da circunstância. Qual a implicância dessa teoria para a prática de um administrador?
2. Que tipo de organização você considera mais apropriado para essa empresa: o mecanístico ou o orgânico? Por quê?

Como você responderia a essas perguntas?

Resposta comentada

1. Questão 1: Por um lado, a Teoria da Contingência evidencia a complexidade que envolve as tomadas de decisão de um administrador, uma vez que tudo é relativo e depende da situação e da circunstância, não existindo uma receita pronta do que fazer. Por outro lado, traz novos desafios e oportunidades para os administradores.
2. Questão 2: Tipo orgânico. Para a empresa atuar em um ambiente inovador, ela precisa ter uma estrutura mais flexível, capaz de se adaptar a constantes mudanças.

Conclusão

A Teoria dos Sistemas e a abordagem contingencial proporcionaram, no contexto da TGA, uma perspectiva bem mais ampliada sobre as organizações e a forma de administrar. A preocupação, até então voltada para aspectos específicos internos à organização, passou a se voltar para o ambiente externo.

Na abordagem sistêmica, as organizações passaram a ser percebidas como sistemas abertos, compostos por vários subsistemas que interagem, influenciam e sofrem influência do meio em que estão inseridas.

A abordagem contingencial, por sua vez, apontou que não existe um melhor caminho para se administrar uma organização, que práticas administrativas mais eficazes irão depender de cada situação e que a estrutura e o funcionamento das organizações variam em função do ambiente e da tecnologia.

===== **Atividade Final** =====

Atende aos objetivos 1 e 2

Ao longo desta aula, foram dados alguns exemplos envolvendo a Embraer, que é um caso de empresa de sucesso. Visando consolidar o conteúdo, vamos refletir sobre essa empresa a partir de uma abordagem sistêmica e contingencial? Assim sendo, responda às questões a seguir:

1. Como a Embraer se relaciona com o seu ambiente externo, ou seja, como ela pode influenciar e ser influenciada por esse ambiente?
2. Que contingências poderiam vir a afetar a empresa? Dê alguns exemplos.

Resposta comentada

Como a empresa pode influenciar o ambiente em que atua? Vejamos alguns exemplos: ao desenvolver novas tecnologias e produtos, a empresa define um novo padrão tecnológico que, se bem aceito pelo mercado, pode atrair mais clientes, afetando o negócio dos concorrentes. Por sua vez, essas novas tecnologias e produtos poderão demandar novos fornecedores e estimular outras inovações na cadeia de suprimentos. E como a Embraer pode ser influenciada pelo ambiente? Vamos dar três exemplos de situação: pode haver redução de demanda em função de uma crise econômica; sua situação financeira e contábil é influenciada pela variação cambial, uma vez que mantém muitas relações comerciais com o exterior; a política de financiamento do governo pode ajudar a empresa, o que tem acontecido através de empréstimos obtidos junto ao BNDES.

Que contingências podem afetar a empresa? Seguem alguns exemplos: uma disputa judicial ou autuações fiscais que podem prejudicar os negócios de forma significativa; a falência de uma empresa que assinou um contrato para comprar uma quantidade significativa de aeronaves e que deixa de pagar e honrar seus compromissos; um incêndio de grandes proporções em uma das unidades da empresa; a queda de uma aeronave produzida pela Embraer, causando muitas mortes.

Resumo

Nesta aula, aprendemos sobre a abordagem sistêmica e contingencial. Com a abordagem sistêmica, as organizações passaram a ser vistas como sistemas abertos, que interagem com o meio externo, e que são constituídas por vários subsistemas, que interagem e se influenciam mutuamente, e que formam um todo unificado, visando alcançar um mesmo propósito. Assim, uma mudança em uma das partes do sistema irá afetar as demais.

Os sistemas são compostos de entradas (*inputs*), processamento e saídas (*outputs*), e envolvem diversos conceitos, tais como fluxos, feedback, sinergia, holismo, homeostase, adaptabilidade, morfogênese, resiliência, entropia e equifinalidade.

A Teoria Geral dos Sistemas foi o principal marco da abordagem sistêmica. Outras teorias associadas a essa abordagem, que também influen-

ciaram as práticas administrativas, foram a cibernética, que é a ciência da comunicação e do controle e que tem os sistemas como campo de estudo; a teoria matemática da Administração, que proporcionou uma abordagem quantitativa, buscando desenvolver modelos matemáticos para fazer simulações de situações do mundo real aplicadas aos problemas das organizações; a teoria da informação, voltada para tratar do armazenamento e transmissão da informação com a finalidade de proporcionar um melhor processo de comunicação.

A abordagem contingencial, por sua vez, trouxe uma nova perspectiva, apontando que não existe uma única melhor maneira de se administrar (*the best way*). Diversos estudos realizados por Joan Woodward, Burns e Stalker, Chandler, e Lawrence e Lorsch mostraram que a estrutura e o funcionamento das organizações variam em função do ambiente e da tecnologia, levando ao surgimento da Teoria da Contingência.

De acordo com a Teoria da Contingência, tudo depende da situação e das circunstâncias, não havendo nada de absoluto em se tratando de administração; existem várias formas de se atingir um objetivo, e os administradores devem adaptar suas organizações às contingências.

Informações sobre a próxima aula

Na próxima aula, iremos aprender sobre o desenvolvimento da chamada gestão de operações. Em especial, estudaremos as características e a evolução dos sistemas de produção artesanal, produção em massa e produção enxuta.

Leitura Recomendada

TOFFLER, Alvin. *O Choque do Futuro*. 5 ed. Rio de Janeiro: Record, 1994. 393p

Referências

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Administração: Novo Cenário Competitivo. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997. 920p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral de Administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 634p.

HAMPTON, David H. Administração Contemporânea. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 494p.

LEWIN, Kurt. Group Decision and Social Change. In: SWANSON, G.E.; NEWCOMB, T.M.; HARTLEY, E.L. (Eds.). Readings in Social Psychology. New York: Holt Rinehart, 1952. p.459-473.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 521p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 434p.

PEREIRA, Anna Maris. Introdução à Administração. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 290p.

SIMON, Herbert A. The New Science of Management Decision. In: _____ (Org.). The Shape of Automation for Men and Management. Nova York: Harper & How, 1965. p.58-67.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. 533p.

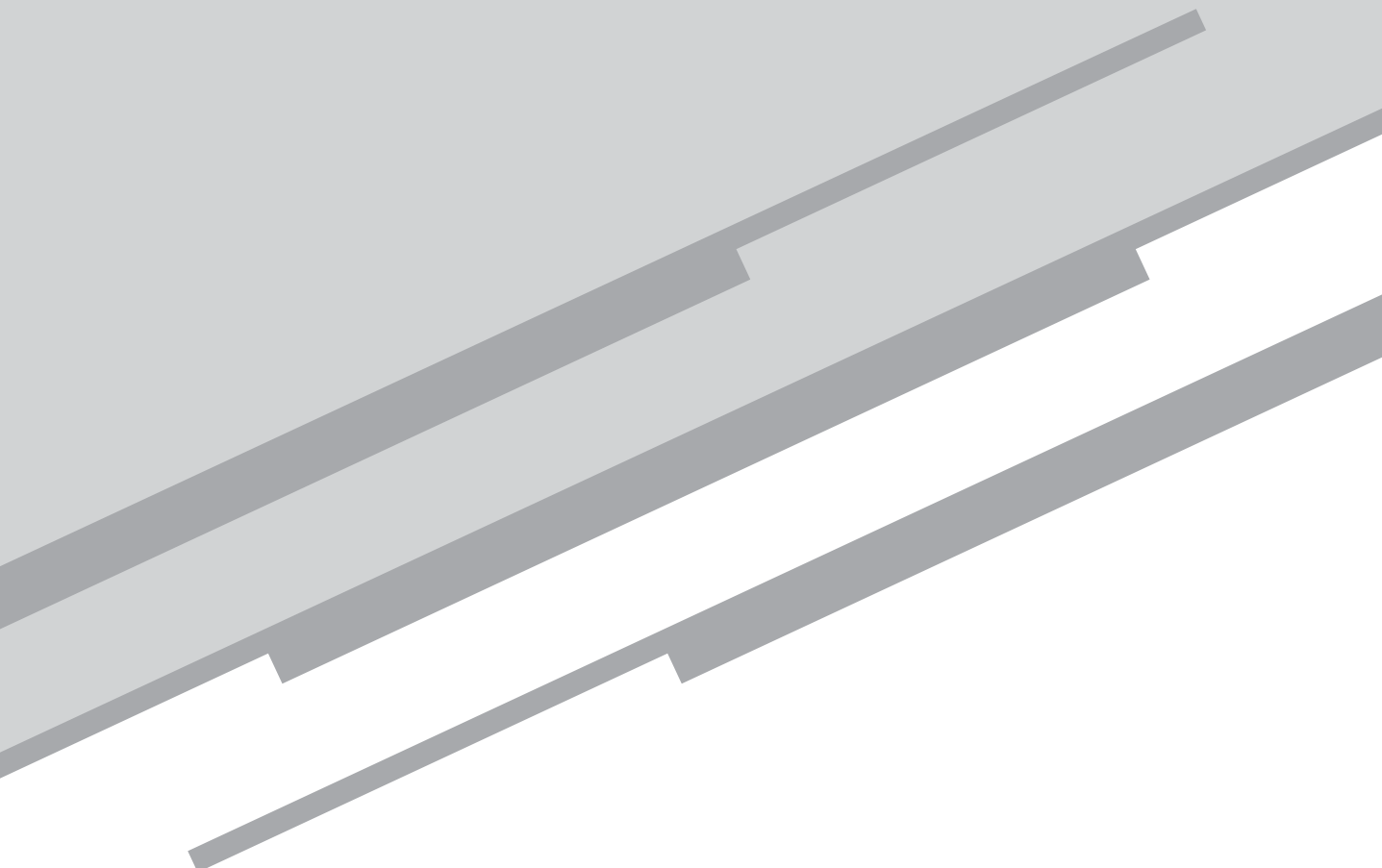
SCHERMERHORN, JR., John R. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999. 395p.

SCHERMERHORN, JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Fundamentos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Bookman Companhia Ed., 1999. 328p.

TERSINE, Richard J. Organization Decision Theory – A Syntesis. In: TERRY, George R. (Ed.). Management, Selected Readings. Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1973. p.139.

Aula 5

Evolução da Gestão de Produção e Operações



Cristina Gomes de Souza

Meta

Apresentar o desenvolvimento da gestão de produção e operações com foco no sistema de produção artesanal, produção em massa e produção enxuta.

Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. identificar as características do sistema de produção artesanal;
2. identificar as características do sistema de produção em massa;
3. identificar as características do sistema de produção enxuta.

Introdução

Você já se deu conta de que os produtos podem ser feitos de diversas maneiras? Alguns são resultados do trabalho de artesãos, que produzem uma peça de cada vez. Outros são padronizados e fabricados em grandes quantidades em uma linha de produção. Existem aqueles que são produzidos em pequenos lotes com diferentes especificações. Por sua vez, há empresas que iniciam a produção somente mediante o pedido do cliente, ou seja, primeiro vendem para depois produzir. Outras, independentemente de a venda ter sido concretizada, fabricam os produtos de modo a não ficar com sua linha de produção ociosa. Nesses casos, os produtos são guardados em estoque até que a venda aconteça.

E qual a melhor forma de produzir? Essa resposta vai depender de cada situação e da estratégia de produção adotada. Cada sistema de produção tem suas características, vantagens e desvantagens. Assim como as teorias da Administração foram evoluindo ao longo do tempo, a maneira de produzir também foi se modificando com a incorporação de novas filosofias e técnicas de produção. Portanto, nesta aula abordaremos, de forma mais específica, o desenvolvimento da chamada **gestão de operações**. Em especial, iremos estudar as características e a evolução dos sistemas de produção artesanal, produção em massa e produção enxuta.

Afinal, é importante um engenheiro de produção conhecer as técnicas e maneiras com que as organizações, ao longo do tempo, passaram a produzir seus bens e serviços. Conforme apontado por Corrêa (2003), ao conhecer a história da gestão de operações, o engenheiro tem “condições de melhor entender o presente e, portanto, preparar-se melhor para o futuro”. O autor também chama atenção para o fato de que é o tempo que separa os conceitos, princípios e teorias que têm valor e tornam-se duradouros daqueles que são apenas modismo.

Por exemplo: os princípios da administração científica de Taylor, que vimos na Aula 2, exerceram forte influência sobre o modo de produção durante todo o século XX e até hoje são discutidos. Além do trabalho de Taylor, a história mostra várias outras iniciativas e técnicas que mudaram a concepção de produção de bens e serviços. Trata-se de iniciativas que foram incorporadas aos sistemas produtivos de empresas de diversos setores, aumentando sua qualidade, produtividade e competitividade.

Assim sendo, nesta aula, iremos aprender sobre algumas dessas experiências que marcaram a gestão de operações, tais como:

Gestão de operações

“É a atividade de gerenciamento de recursos e processos que produz e entrega mercadorias e serviços”.

Fonte: Slack e Lewis (2009)

- a concepção das peças intercambiáveis, de Whitney;
- a linha de produção móvel, de Ford;
- a diversificação dos carros da GM, proposta por Sloan;
- a produção enxuta da Toyota, promovida por Ohno;
- alguns práticas relacionadas ao movimento pela Qualidade.

Vamos então conhecer um pouco mais sobre a evolução desse interessante mundo da gestão de operações?



Figura 5.1: Os sistemas de produção foram se modificando ao longo do tempo. Primeiro, surgiu a produção artesanal. Depois, a produção em massa. Por fim, a produção enxuta. Esses três sistemas de produção são utilizados até hoje, cada um com suas características, apresentando vantagens e desvantagens.

Da produção artesanal ao surgimento do sistema fabril

Desde a pré-história, o ser humano utilizava suas habilidades manuais para fabricar objetos de pedra polida, cerâmica e outros materiais. Inicialmente, eram produzidos objetos simples, fazendo uso de técnicas rudimentares. Com o passar do tempo, os instrumentos e técnicas utilizados foram sendo aperfeiçoados e criados novos produtos e materiais.

Na Idade Média, os artesãos passaram a se organizar em oficinas, chamadas de Corporações de Ofício. Assim, foram criadas corporações de ferreiros, carpinteiros, alfaiates e outras. Em tais corporações, existiam os mestres, que eram os donos das oficinas e que tinham grande experiência, e os aprendizes, que eram jovens em início de carreira e que aprendiam o ofício com os mestres.

E como é a organização do trabalho no sistema de produção artesanal? Nesse tipo de sistema, o artesão atua em todo o processo de produção. É o artesão que negocia a encomenda, compra a matéria-prima e demais insumos, participa da concepção do projeto do produto, atua nas várias etapas da produção e faz a entrega da mercadoria para os clientes. Suas atividades são bastante diversificadas e suas habilidades e

competências se refletem no resultado do seu trabalho. Um bom marceneiro, por exemplo, vai produzir móveis de qualidade, conseguindo assim diferenciar o seu trabalho do de outros artesãos. O texto a seguir ilustra bem quanto o trabalho pode ser fonte de satisfação para um artesão: “Era alto o grau de realização do profissional artesão, pois o produto nascia dele e dependia inteiramente de suas habilidades, portanto podia orgulhar-se de o fazer por completo”. (PARANHOS FILHO, 2007).

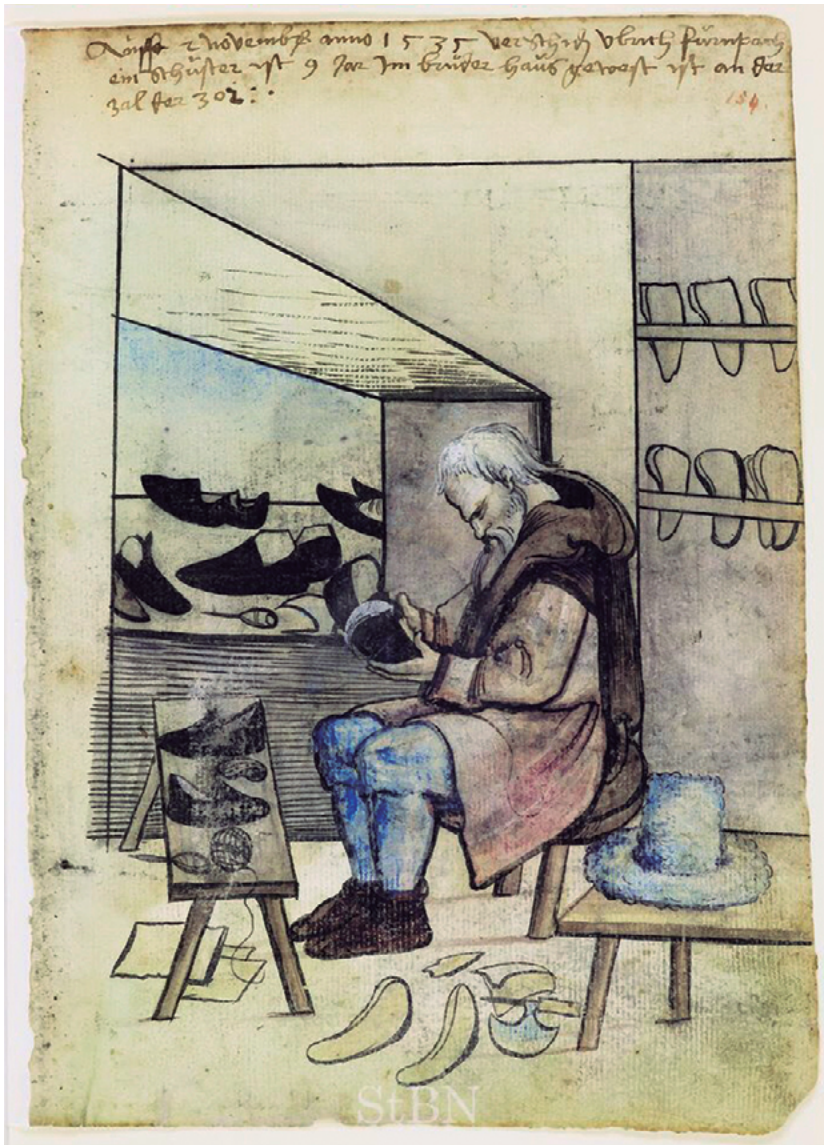


Figura 5.2: Produção artesanal de sapatos (1535). Observe que os sapatos são produzidos um de cada vez e que o artesão participa de todas as etapas de sua confecção. A qualidade do sapato irá refletir a habilidade e a competência do artesão no manuseio das ferramentas e execução do trabalho.

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mendel_I_154_r.jpg?uselang=pt-br

Conforme apontado por Paranhos Filho (2007), podemos listar as seguintes características do sistema de produção artesanal:

- **mão de obra habilidosa**, a qual normalmente se desenvolve a partir do estágio de aprendiz;
- **utilização de máquinas** de uso geral, que fazem operações básicas de corte, furação e torneamento ou **fresa**;
- **volume de produção** unitário ou muito baixo;
- **não-padronização** de produtos e falta de um sistema de medição comum;
- **alto custo** do produto.

Fresa

É uma ferramenta rotativa para cortar, desbastar, entalhar ou perfurar diversos tipos de materiais.

Com a invenção da máquina a vapor, criada por James Watt em 1760, começou o processo de mecanização das oficinas, que acabaram se transformando em fábricas. A forma de organização da produção também foi se modificando, levando à divisão do trabalho e especialização dos trabalhadores.

Atividade 1

Atende ao Objetivo 1

A produção artesanal

Nesse sistema, o *produto é fabricado um por vez*, pode ser desenvolvido ou mesmo alterado à medida que é produzido e, sendo específico para determinada utilização, o volume normalmente é unitário, portanto um produto sempre é diferente do outro. O artesão não possui padrões fixos nem de medida, nem de modelos; sendo muitas vezes o produto feito sob medida para o cliente. A produção de roupa sob medida de um alfaiate é um exemplo de processo artesanal. (...) A pequena quantidade de produtos e a adaptação ao cliente faziam do artesão um artista que criava e produzia baixa quantidade e que servia aos poucos clientes que podiam pagar os altos custos típicos desse modelo de produção. (...) É importante lembrar que não devemos confundir a produção artesanal com simplicidade, uma vez que um produto artesanal nem sempre é simples, podendo vir a ser bastante complexo. (...) Na produção artesanal industrial, (...) podemos concluir que o fator principal reside na habilidade e criatividade do profissional artesão. (PARANHOS FILHO, 2007).

A produção artesanal é o sistema mais antigo de produção e perdura até os dias atuais. Com base no que você aprendeu e no conteúdo do texto da Atividade 1, como você caracteriza a produção artesanal em relação aos seguintes aspectos? Marque as opções corretas no quadro a seguir:

Aspectos da produção artesanal		
a. Variedade de produtos	() Alta	() Baixa
b. Volume de produção	() Alto	() Baixo
c. Tipo de produção	() Maior flexibilidade	() Menor flexibilidade
d. Custo	() Alto	() Baixo
e. Mão-de-obra (variedade de tarefas que executa)	() Várias tarefas – Multifuncional	() Poucas tarefas – Especializada
f. Ferramentas e equipamentos operados pelos trabalhadores	() Maior diversidade	() Menor diversidade
g. Qualificação dos trabalhadores	() Mais qualificada	() Menos qualificada
h. Participação do trabalhador	() Concepção/decisão e execução	() Execução
i. Percepção do processo de produção	() Ampliada	() Reduzida

Resposta comentada

a. Alta (produtos customizados); b. Baixo (produção unitária); c. Maior flexibilidade; d. Alto; e. Multifuncional; f. Maior diversidade; g. Mais qualificada; h. Concepção/decisão e execução; i. Ampliada.

O conceito das peças intercambiáveis e da produção em fluxo

Eli Whitney (1765-1825) foi o responsável por diversas inovações no que se refere à gestão de operações. Além de ter sido o inventor da máquina descaroçadora de algodão (1793), que proporcionou enorme produtividade para a indústria têxtil dos Estados Unidos, Whitney tam-

bém contribuiu com a introdução do conceito de peças intercambiáveis e a organização da produção em fluxo.

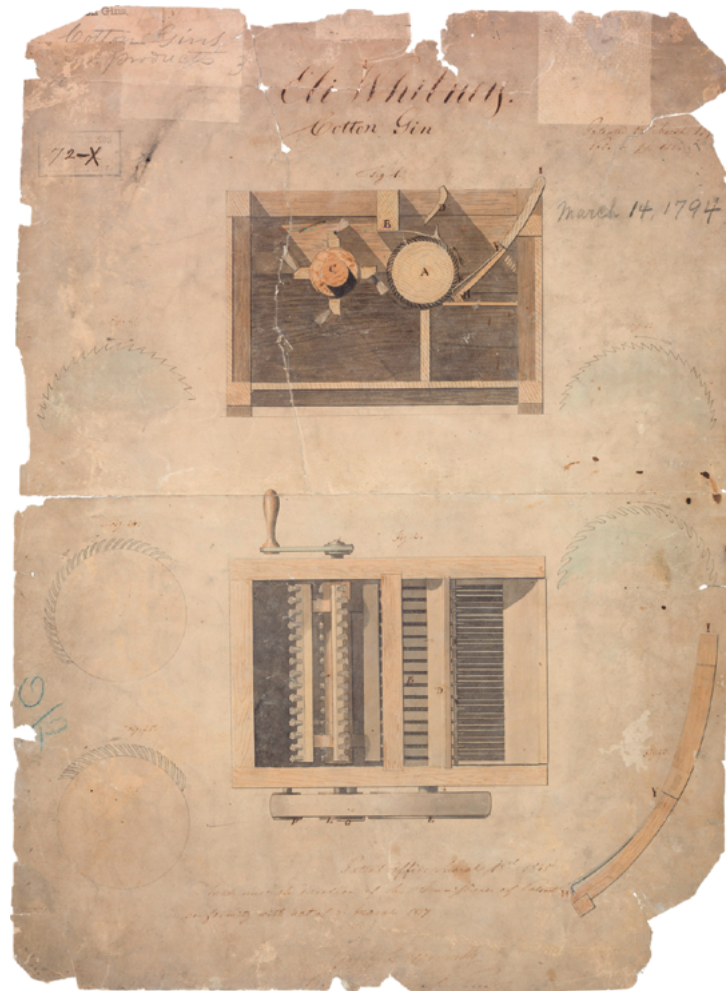


Figura 5.3: Patente original da descaroçadora de algodão (14 de março de 1794).

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Patent_for_Cotton_Gin_%281794%29_-_hi_res.jpg?uselang=pt-br – Eli Whitney

Peças intercambiáveis

peças produzidas com um padrão de uniformidade que permite sua utilização na montagem de qualquer produto que faça uso dessa peça. Tais peças, portanto, precisam atender a limites estreitos de tolerância quanto às suas dimensões.

A história dessa experiência teve início em 1798, quando Whitney recebeu uma encomenda do governo americano para produzir 10.000 mosquetes, espécie de arma similar a um rifle, no prazo de dois anos. Para atender ao pedido, ele fez um projeto de mosquete baseado em **peças intercambiáveis**, ou seja, em peças padronizadas, de modo a permitir sua utilização em qualquer uma das armas a serem produzidas.



Figura 5.4: Mosquete produzido com peças intercambiáveis. Até então, cada arma era produzida, peça por peça, por um artesão experiente. As peças de um mosquete não serviam para serem usadas em outro. Para se fabricar peças intercambiáveis, era necessário elevado nível de padronização, ou seja, peças que não apresentassem significativa variabilidade em suas dimensões. Essa intercambialidade entre peças pode ser considerada uma grande inovação na forma de produzir da época.

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:1795_Musket.jpg?uselang=pt-br - Antique Military Rifles

Para garantir que as peças tivessem a precisão necessária para a montagem dos mosquetes, Whitney criou diversas ferramentas, dispositivos e outros equipamentos para serem usados no processo de fabricação. Ele planejou ainda um sistema em que a produção era organizada seguindo um fluxo de operações.

Conforme apontado por Corrêa (2003), ao planejar e organizar dessa maneira a produção dos mosquetes, Whitney criou um processo regular de manufatura. Até então, o que existia eram processos de fabricação de pequena escala, feitos por artesãos, de forma manual, o que fazia com que os produtos apresentassem grande variabilidade.



A fabricação dos mosquetes feita por Whitney

Whitney não conseguiu cumprir o prazo de dois anos para a fabricação dos 10.000 mosquetes, uma vez que a implementação do seu sistema de produção demandou muito tempo e diversos ajustes até se consolidar. Na realidade, ele levou quase oito anos para finalizar essa encomenda. No entanto, em 1811, houve um novo pedido de mais 15.000 mosquetes que, nesse caso, puderam ser entregues em dois anos.

Fonte: Corrêa (2003)

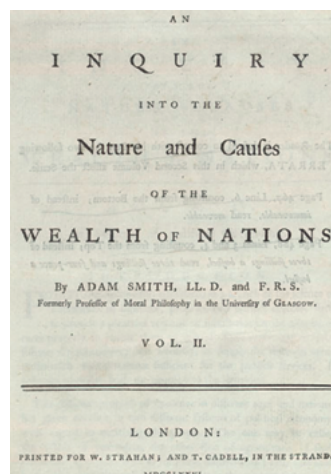
Essa forma de organizar a produção, implementada por Whitney, associada à utilização das peças intercambiáveis, trouxe uma nova perspectiva para os processos de fabricação da época. Com isso, o trabalho de Whitney teve influência na história da gestão de operações, abrindo o caminho para a produção em massa, que viria a acontecer anos mais tarde. No entanto, antes de aprendermos sobre a produção em massa, precisamos entender a importância da incorporação do conceito da divisão do trabalho e dos princípios e métodos da Administração Científica nos sistemas produtivos.

A divisão do trabalho e a Administração Científica

Adam Smith (1723-1790), considerado um dos principais representantes do liberalismo econômico, em seu famoso trabalho “A Riqueza das Nações”, já defendia a importância da divisão do trabalho como forma de aumentar a produtividade das manufaturas, gerando maiores riquezas para um país. Essa ideia é bem explicitada através do exemplo de uma fábrica de alfinetes, mostrando que os operários podem produzir muito mais quando o processo de produção é dividido em várias atividades especializadas.



A divisão do trabalho na fabricação de alfinetes



Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Wealth_of_Nations_title.jpg?uselang=pt-br – Adam Smith

No livro *A Riqueza das Nações*, Adam Smith afirma:

O maior acréscimo dos poderes produtivos do trabalho e grande parte da perícia, destreza e bom senso da sua execução parece provir da divisão do trabalho. Tomemos como exemplo o fabrico de alfinetes. Um operário não treinado nesta atividade, e que não soubesse utilizar as máquinas utilizadas, mal poderia produzir um alfinete num dia. Mas esta atividade é levada a cabo em fases que constituem ofícios especializados. Um homem puxa o arame, outro endireita-o, um terceiro corta-o, um quarto aguça-o, um quinto afia-lhe o topo para receber a cabeça, etc. A produção é dividida em dezoito operações diferentes, executadas por operários diferentes. Cada operário produz, assim, milhares de alfinetes num dia. (SMITH, 1996).

Ainda segundo Adam Smith, o aumento da produtividade proporcionado pela divisão do trabalho está relacionado a três aspectos:

- aumento da destreza dos trabalhadores, decorrente do treinamento e da especialização;
- economia de tempo, obtida com a redução do período que o trabalhador gasta para passar de uma tarefa a outra, bem como com o descanso normalmente associado a essa passagem;
- invenção e utilização de máquinas para facilitar, apoiar e reduzir o trabalho dos operários na realização de uma determinada tarefa.

Outra contribuição para a história da gestão de operações foi dada por Charles Babbage (1791-1871). Babbage foi um matemático inglês que inventou uma máquina para realizar cálculos que é considerada como a primeira concepção de um computador. No campo da gestão industrial, Babbage reconhecia a importância econômica da divisão do trabalho. Seu estudo traz um avanço em relação a Adam Smith, incorporando aspectos tais como as habilidades dos trabalhadores para a realização das tarefas e os custos do trabalho.

Adam Smith e Babbage podem ser considerados precursores da chamada Administração Científica, que se consolidou no início do século XX, a partir do trabalho desenvolvido por Taylor e seus seguidores. Como aprendemos na Aula 2, a essência da Administração Científica foi baseada na divisão do trabalho e na especialização do trabalhador.

Na concepção da administração científica, as atividades deveriam ser divididas em várias tarefas simples. Cada tarefa deveria ser executada de acordo com o método estabelecido e realizada dentro de um tempo-padrão definido a partir de um estudo de tempos e movimentos.



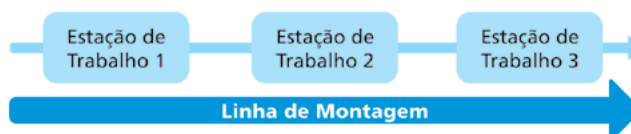
Procure rever o conteúdo apresentado na Aula 2, especialmente no que se refere às características, princípios e repercussões da Administração Científica.

A padronização do método de trabalho, a utilização de peças intercambiáveis e a fabricação dos produtos através de uma linha de montagem foram de grande importância para a estruturação e o aumento da produtividade do sistema de produção em massa.

Você sabe o que é um sistema de produção em massa? Conforme explicado por Slack et al. (1997), trata-se de um processo de produção em que são fabricados produtos em grandes quantidades (alto volume) e variedade relativamente estreita (baixa variedade, ou seja, produtos que buscam uma padronização).



Linha de montagem: conjunto de equipamentos, máquinas e operários, alocados em estações de trabalho dispostas sequencialmente, normalmente interligadas por um sistema contínuo de movimentação de materiais, nas quais são realizadas operações consecutivas visando à montagem de um produto. Veja a seguir o esquema de uma linha de montagem:



A produção em massa e a linha de montagem móvel da Ford

Até o início do século XX, a produção de automóveis se dava de forma artesanal, com os trabalhadores cuidando de montar e ajustar as peças em cada carro. Nesse modelo de produção, o produto (automóvel) permanecia estático durante sua montagem, enquanto os trabalhadores é que se deslocavam em torno do mesmo. Esse modelo de produção artesanal implicava um processo de fabricação mais lento e com custos mais elevados.



A indústria automobilística e a gestão de operações

A indústria automobilística foi responsável por grandes inovações no campo da gestão de operações, impulsionando a produção em massa. A indústria automobilística também foi berço do surgimento da produção enxuta.

Para melhor compreender as mudanças proporcionadas pela indústria automobilística, leia o livro “A Máquina que Mudou o Mundo” (WOMACK et al., 2004). Esse livro descreve a transição da produção artesanal para a produção em massa e, posteriormente, para a produção enxuta.

Henry Ford (1863-1947), fundador da Ford Motor Company, foi quem introduziu a produção em massa na indústria automobilística. Buscando fabricar um carro de qualidade, mas que fosse simples e pudesse ser comercializado a preços acessíveis, em 1908, Ford lançou o chamado Modelo T, popularizando o uso do automóvel. Leia a seguinte declaração feita por Ford:

Construirei um carro para as grandes massas, feito com os melhores materiais, pelos melhores homens que puderem ser contratados e seguindo os projetos mais simples que a moderna engenha-

ria pode conceber [...] de preço tão baixo que qualquer homem que ganhe um bom salário seja capaz de possuir – e desfrutar com sua família a bênção das horas de prazer nos grandes espaços abertos da natureza. (Tedlow, 2002 citado por Corrêa, 2003).



Figura 5.5: Modelo T da Ford lançado em 1915. O primeiro Modelo T foi lançado em 1908 com o preço de US\$ 850,00. Em 1915, o valor havia caído para US\$ 490,00. Em 1924, custava US\$ 290,00. Essa redução no preço foi possível em função do aumento da produtividade proporcionada pelo sistema de produção em massa desenvolvido por Ford. Em 1927, o Modelo T deixou de ser fabricado, tendo sido vendidas mais de 15 milhões de unidades desde o seu lançamento.

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:TModel_launch_Geelong.jpg?uselang=pt-br

Para conseguir fabricar com custos reduzidos, Ford perseguiu duas características básicas da produção em massa: a padronização e a especialização do trabalhador, adotando os princípios da Administração Científica. Também investiu em um projeto de carro com menor quantidade de peças, simplificando o processo de montagem. Assim, os trabalhadores passaram a executar uma única tarefa, simples e repetitiva, dentro do processo produtivo.

Outra grande inovação promovida por Ford foi a criação da linha de montagem móvel, que revolucionou a forma de produzir de sua época. Com essa inovação, os operários passaram a ficar parados em seus postos de trabalho enquanto o produto a ser fabricado se deslocava ao longo do percurso da linha de montagem.



Figura 5.6: Foto da primeira linha de montagem móvel em 1913. Ford revolucionou o sistema de produção na indústria automobilística com sua linha de montagem móvel. A produção em massa concebida e implementada por Ford ficou conhecida como Fordismo.

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ford_assembly_line_-_1913.jpg?uselang=pt-br

Em 1914, essa linha de montagem móvel passou a ser mecanizada, aumentando ainda mais a produtividade. Para se ter uma ideia do ganho obtido, o tempo gasto na montagem de um chassi, que levava cerca de 12 horas e 28 minutos no modelo de produção artesanal, foi reduzido para 1 hora e 33 minutos (Maximiano, 2002).

O sistema de produção baseado na linha de montagem móvel, que ficou consagrado como Fordismo, e o conceito do Modelo T, ou seja, um carro padronizado vendido a preços baixos, fizeram com que a Ford assumisse a liderança da indústria automobilística por mais de uma década.



A produção da Ford

Em torno de 1926, somente a Ford produzia cerca de 2 milhões de carros por ano. No Brasil, em 2002, ou seja, mais de 75 anos depois, foram produzidos um total de 1,8 milhões de carros, considerando as cerca de 14 montadoras existentes no país.

Fonte: Corrêa (2003).

A diversificação da General Motors

Como a Ford havia alcançado um custo de produção muito baixo, era difícil para as demais indústrias automobilísticas competirem com o Modelo T no segmento dos consumidores de menor poder aquisitivo. No entanto, nos anos 20, Alfred Sloan, presidente da General Motors, percebeu que existia uma demanda de consumidores que tinham condições e estavam dispostos a pagarem um pouco mais por carros com modelos diversificados. Assim, a GM resolveu adotar uma estratégia baseada na diferenciação.

Enquanto a Ford insistia na produção de um carro padronizado na cor preta, a GM investiu no lançamento de vários modelos de automóvel e com cores variadas. Com isso, buscou atrair consumidores com melhor poder de compra, adotando como *slogan* “Um carro para cada gosto e bolso” (Araújo, 2009).

Corrêa (2003) explica que, embora a GM já comercializasse diversos modelos de carro – Chevrolet, Oakland, Olds, Scripps-Booth, Sheridam, Buick e Cadillac –esses acabavam concorrendo entre si, não existindo uma política de mercado e de preços para o conjunto das linhas da empresa. Sloan, portanto, adotou a seguinte política:

Tabela 5.1: Política de diversificação adotada pela GM

1. introduzir uma linha específica para cada segmento de preço, porém sem entrar no mercado de carros de alto luxo e pequenos volumes de produção.
2. estabelecer degraus de variações de preço que permitissem cobrir todo o mercado, sem deixar grandes espaços entre uma faixa e outra, mas também com um distanciamento suficiente para permitir a produção em massa.
3. evitar superposição entre os diversos segmentos do mercado.

Fonte: Corrêa (2003)

Com essa política, a GM conseguiu atender aos desejos de consumidores de diversas faixas do mercado, passando a concorrer inclusive no segmento de baixo preço. Embora ciente de que não conseguiria igualar o preço de seu carro ao do Modelo T, a GM procurou ofertar um produto diferenciado, porém com um valor próximo ao praticado pela Ford. Conforme apontado por Corrêa (2003), com a adoção dessa estratégia, a GM acabou ultrapassando a Ford na produção mundial de veículos.



A experiência dos grupos semiautônomos da Volvo

Uma outra experiência promovida por uma indústria automobilística, que foi objeto de diversos estudos voltados para organização do trabalho, foi a estruturação dos grupos de trabalho semiautônomos da Volvo. Com uma abordagem sociotécnica (consultar conteúdo da Aula 4), a Volvo introduziu, na década de 70, diversas mudanças em suas fábricas situadas na Suécia. Uma delas foi o modelo dos grupos semiautônomos, que se contrapunha ao modelo tradicional taylorista-fordista. Com os grupos semiautônomos, houve a valorização dos trabalhadores que passaram a ter maior autonomia para distribuir as tarefas e definir o ritmo de trabalho, maior participação e relações de cooperação. Mais informações sobre o que ficou conhecido como Volvismo podem ser obtidas em Marx (1992) e Nunes et al. (2009).

Atividade 2

Atende ao Objetivo 2

A produção em massa

O sistema de produção em massa desenvolvido por Frederick Taylor e Henry Ford no início do século XX predominou no mundo até a década de 90. Procurava reduzir os custos unitários dos produtos através da produção em larga escala, especialização e divisão do trabalho. Entretanto, este sistema tinha que operar com estoques e lotes de produção elevados. (BATISTA, 2010).

Com base no que você aprendeu e no conteúdo do texto da Atividade 2, como você caracteriza a produção em massa em relação aos seguintes aspectos? Marque as opções corretas no quadro a seguir:

Aspectos da produção em massa		
a. Variedade de produtos	() Alta	() Baixa
b. Volume de produção	() Alto	() Baixo
c. Tipo de produção	() Maior flexibilidade	() Menor flexibilidade
d. Custo	() Alto	() Baixo
e. Mão-de-obra (variedade de tarefas que executa)	() Várias tarefas – Multifuncional	() Poucas tarefas – Especializada
f. Ferramentas e equipamentos operados pelos trabalhadores	() Maior diversidade	() Menor diversidade
g. Qualificação dos trabalhadores	() Mais qualificada	() Menos qualificada
h. Participação do trabalhador	() Concepção/decisão e execução	() Execução
i. Percepção do processo de produção	() Ampliada	() Reduzida

Resposta comentada:

a. Baixa (produtos padronizados); b. Alto (produção em larga escala); c. Menor flexibilidade; d. Baixo; e. Especializada; f. Menor diversidade; g. Menos qualificada; h. Execução; i. Reduzida.

A Produção Enxuta – O Sistema Toyota de Produção

Após a Segunda Guerra Mundial, as empresas japonesas enfrentaram muitas dificuldades para competir com os produtos dos Estados Unidos. No Japão, os recursos eram limitados, de modo que as empresas não dispunham de máquinas, espaço físico, mão de obra e recursos financeiros para fazer frente ao modelo de produção em massa praticado pelos americanos. Acrescenta-se que o mercado interno do Japão era pequeno e demandava uma diversidade de produtos não compatível com o sistema de produção em massa que visava à fabricação de produtos padronizados em larga escala.

Para ganhar competitividade, o Japão percebeu que precisaria investir em um processo de produção flexível, ou seja, “um sistema que permitisse fabricar produtos, em geral em pequenos lotes, de acordo com as encomendas dos clientes” (MAXIMIANO, 2002). No entanto, para tornar esse sistema economicamente viável, seria necessário “produzir mais com menos”, ou seja, fabricar produtos com custos menores e com qualidade superior aos da concorrência.

Araújo (2009) explica que o primeiro passo para a reação das empresas japonesas foi estudar o modelo de produção americano para identificar as falhas existentes. A partir de visitas a fábricas nos Estados Unidos, foram mapeados três aspectos que poderiam ser melhorados no processo de produção das empresas japonesas, a fim de eliminar desperdícios. Esses aspectos estão relacionados na Tabela 5.2.

Setup

Termo utilizado para definir o tempo que uma máquina fica parada para efetuar a realização de ajustes. É o tempo que leva desde o momento em que a máquina interrompe sua produção anterior até o início da produção subsequente. Por exemplo: uma máquina está ajustada para produzir um determinado modelo de garrafa. Para produzir um modelo de garrafa diferente, a máquina terá que ser paralisada para que sejam feitas as adaptações necessárias.

Tabela 5.2: Problemas do modelo de produção americano

1. Existência de grande quantidade de peças com defeito: ao longo do processo produtivo, ocorriam diversos erros que acabavam por gerar peças com defeito, elevando os custos de produção e gerando uma série de desperdícios, refugos e retrabalhos.
2. Estoques excessivos e morosidade na troca de ferramentas: perdia-se muito tempo para preparar e ajustar as máquinas para fabricarem uma determinada peça (tempo de **setup**), fazendo com que fossem produzidos grandes lotes para compensar esse período em que as máquinas ficavam paradas. Também existiam grandes estoques de matérias-primas, material em processamento e produtos acabados.
3. Manutenção deficiente dos equipamentos: o setor de manutenção consertava os equipamentos quando esses apresentavam problemas, o que fazia com que a máquina ficasse parada por períodos longos de tempo, interrompendo o processo de produção.

Fonte: adaptado de Araújo (2009)

Assim surgiu o chamado Sistema Toyota de Produção (STP), que visa à obtenção de lucros por meio da redução de custos, com a eliminação de todos os desperdícios e atividades que não agregam valor ao produto. Esse sistema foi desenvolvido por Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, após visitarem várias vezes a fábrica da Ford em Detroit. O STP começou a ser concebido ainda no final dos anos 40, após a derrota do Japão na Segunda Guerra Mundial. No entanto, foi só a partir dos anos 70 que se tornou conhecido e assumiu a forma com que foi consagrado.

O STP é baseado na filosofia da Produção Enxuta (*Lean Manufacturing*) com foco na redução de sete tipos de desperdícios: superprodução; transporte; espera; movimentação; processamento; estoque; defeitos (ver **Figura 5.7**).



Figura 5.7: Os sete tipos de desperdício que a produção enxuta busca reduzir.

Fonte: adaptado de Paranhos Filho (2007)

Também conhecido como “Ohnoísmo”, o STP reúne um conjunto de conceitos, princípios e técnicas de produção que devem ser aplicadas de forma concatenada e articulada.



O que motivou as empresas japonesas a aumentarem sua competitividade?

Os desenvolvimentos da Toyota e de outras empresas japonesas foram, sem dúvida, incentivados pela cultura e pelas circunstâncias econômicas nacionais. A atitude do Japão em relação ao desperdício (“Dê importância a cada grão de arroz.”), juntamente com sua posição de país superpovoado e com escassez de recursos, formaram condições ideais para o desenvolvimento de uma filosofia de manufatura que enfatiza pouco desperdício e alto valor agregado. (SLACK et al.,1997).



Spreng Ben

Fonte: <https://flic.kr/p/7TKr9h>

Conceitos, princípios e técnicas relacionados ao modelo de produção japonês

Just-in-time (JIT)

Just-in-time

O JIT significa produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários – não antes, para que não se transformem em estoque, e não depois, para que seus clientes não tenham que esperar”.

Fonte: Slack et al. (1997)

O **just-in-time** (JIT) é um dos pilares do STP. Consiste em fazer com que cada processo seja suprido com os itens e quantidades certas, no tempo e lugar correto. Ou seja, nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes ou depois do momento certo, o que proporciona a redução dos custos de estocagem.

O JIT, portanto, está associado à chamada produção por demanda, também conhecida como produção puxada, que modificou o paradigma até então vigente, baseado na produção empurrada.

Vamos entender a diferença entre produção puxada e produção empurrada?

- **Produção puxada:** nesse sistema, a produção é feita de acordo com a demanda real, evitando a geração de estoques. Isso significa que cada estação de trabalho irá produzir somente quando for acionada pela estação de trabalho posterior. Essa concepção pode ser sintetizada na ideia de que “primeiro eu vendo, para depois produzir”.

- **Produção empurrada:** é o modelo tradicional, em que a produção vai sendo realizada em função da previsão de vendas, sem que essas tenham sido efetivamente realizadas. Ou seja, cada estação de trabalho vai passando a produção para a estação seguinte, independentemente de haver demanda. Assim, nesse tipo de produção, é comum a existência de estoques.

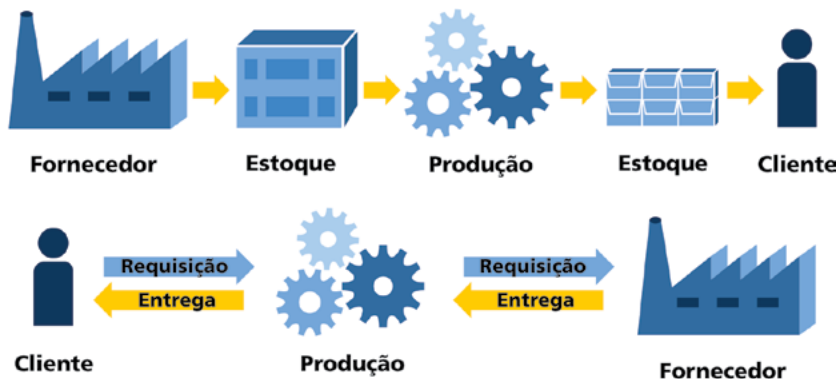


Figura 5.8: Produção puxada versus empurrada. Observe que na produção empurrada, o fluxo vai do fornecedor para o cliente. No caso da produção puxada, é o cliente que apresenta a demanda ao fornecedor, acionando o fluxo da produção.



O Projeto Mineirização da Fiat no Brasil

“O sucesso do modelo industrial enxuto e flexível da Toyota influenciou muitas organizações pelo mundo. Para a implementação da metodologia “Just in Time”, por exemplo, a Fiat do Brasil, com o objetivo de reduzir os desperdícios no abastecimento de suas linhas de produção, implementou o Projeto Mineirização. Exigiu que seus fornecedores-parceiros se instalassem nas proximidades de sua base industrial, localizada em Betim – MG, para entregas diárias ou semanais, diretamente no estágio de fabricação. Com isso, economizou recursos financeiros alocados em peças estocadas e movimentação desnecessária de materiais.

A linha de montagem-piloto do modelo Tempra, por exemplo, foi instalada em uma área que era utilizada para a estocagem dos diversos modelos e bitolas de pneus. Como seus fornecedores passaram a abastecer de duas em duas horas o fluxo produtivo, o

almoxarifado foi desativado, dando lugar aos testes de montagem de novos veículos.”

Fonte: Araújo (2009)

Autonomação (*Jidoka*)

Constitui o outro pilar da STP. A autonomação significa a autonomia que um operador ou máquina deve possuir para parar o processamento sempre que for detectada qualquer anormalidade. O objetivo da autonomação é impedir que a anormalidade detectada gere e propague defeitos ao longo do processo de produção, provocando desperdícios. Assim, sempre que uma anormalidade for detectada, deve-se interromper o processo para identificar sua causa e eliminar o problema.

Inspeção

Conjunto de procedimentos técnicos que tem a finalidade de classificar o produto ou lote de produtos em aceito ou rejeitado. Um produto ou lote é aceito se está em conformidade com as especificações. A inspeção pode ocorrer no recebimento de matérias-primas e demais componentes, durante o processo de fabricação ou no final da produção, a fim de verificar a conformidade dos produtos acabados.

Inspeção 100%

Tipo de inspeção em que todos os produtos são verificados, incorrendo em custos mais elevados.

Inspeção por amostragem

Tipo de inspeção em que a verificação é feita apenas em algumas unidades de produtos, implicando custos menores.

Poka-yokes

Dispositivos destinados a evitar defeitos em processos de fabricação e/ou na utilização de produtos. Como exemplo de *poka-yoke*, podemos citar o detalhe de uma peça que faz com que ela se encaixe apenas se estiver na posição certa.

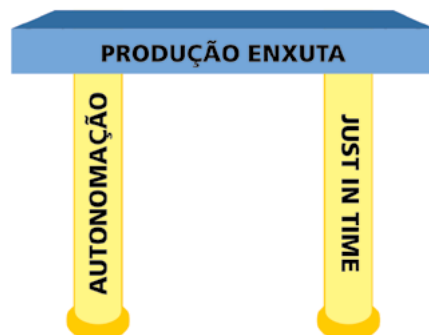


Figura 5.9: Os dois pilares da produção enxuta: autonomação e *just-in-time*

Controle da Qualidade Zero Defeito (CQZD)

Trata-se de um método proposto por Shigeo Shingo, que busca evitar a ocorrência de defeitos através da identificação e controle de suas causas. Para buscar garantir a não-ocorrência de defeitos, Shingo (1996) defendia que era preciso agir preventivamente. O CQZD é baseado nas seguintes práticas:

- **inspeção** na fonte, aplicando a função controle na origem do defeito;
- **inspeção 100%**, ao invés de **inspeção por amostragem**;
- redução do tempo entre a identificação da falha e a ação corretiva;
- prevenção de erros por parte dos trabalhadores por meio de **poka-yokes**.

Círculos de Qualidade

Os círculos da qualidade, também conhecidos como círculos de controle da qualidade (CCQ), consistem na formação de um grupo de trabalhadores que se reúnem periodicamente para discutirem, analisarem e proporem soluções para problemas que afetam a qualidade de um determinado produto ou processo. Conforme apontado por Maximiano (2002), além de resolverem problemas de qualidade, os CCQ também acabavam por:

- Envolver os funcionários no processo de análise e resolução de problemas, alargando seu campo de visão, suas responsabilidades e, conseqüentemente, seu sentido de realização.
- Melhorar a comunicação dentro do próprio grupo de trabalho, que fica prejudicado no sistema tradicional do trabalho isolado da linha de montagem.
- Estimular um clima de criatividade, mentalidade da qualidade, autocontrole e prevenção de falhas.

A Toyota foi pioneira na adoção dos CCQ, que passaram a ser adotados por várias outras empresas, não apenas no Japão, mas também em outros países.

Gestão da Qualidade Total

A preocupação com a qualidade sempre esteve presente na base do STP. Afinal, a redução de desperdícios e defeitos em uma organização está diretamente associada ao aumento da qualidade de seus produtos e processos. Essa preocupação fez com que a Toyota também fosse pioneira na implantação dos princípios da filosofia da Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management – TQM em inglês) que, por sua vez, é uma extensão do controle da qualidade.

Embora o termo TQM tenha surgido nos Estados Unidos, Slack et al. (1997) explica que foram os japoneses quem primeiro implementaram o seu conceito em larga escala e popularizaram o seu uso. Ainda segundo os autores, trata-se de uma das mais significativas abordagens que surgiram no contexto da administração da produção nos últimos anos. A TQM envolve os seguintes aspectos (SLACK et al., 1997):

- Atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores;
- Inclusão de todas as partes da organização;

- Inclusão de todas as pessoas da organização;
- Exame de todos os custos relacionados com qualidade;
- Fazer ‘as coisas certo da primeira vez’, por exemplo, enfatizando a construção da qualidade desde o design em vez de apenas inspecionar;
- Desenvolvimento de sistemas e procedimentos que apoiem qualidade e melhoria;
- Desenvolvimento de um processo de melhoria contínua.

Pode-se assim dizer que a TQM consiste em uma “estratégia de gestão orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais”. Portanto, a responsabilidade pela qualidade passa a ser de todas as pessoas e departamentos. Seu foco não se restringe apenas à organização, abrangendo também seus fornecedores, distribuidores e outros parceiros de negócios (MORAES, 2010). A TQM busca ainda reduzir os **custos da qualidade** e promover a melhoria contínua. Seu propósito consiste no atendimento e satisfação dos consumidores.

Custos da qualidade

São todos os custos relacionados à qualidade. Podem ser de quatro tipos: custos de prevenção (custos que acontecem ao se buscar prevenir a ocorrência de falhas); custos de avaliação (custos relacionados ao controle da qualidade); custos de falhas internas (custos de falhas detectadas internamente, ou seja, antes do produto/serviço ir para o consumidor); custos de falhas externas (custos de falhas detectadas fora dos muros da organização, ou seja, que foram identificadas pelos consumidores).



Os chamados gurus da Qualidade

A abordagem TQM foi sendo construída a partir de contribuições dos chamados “gurus” da Qualidade, dentre os quais, podemos citar Armand V. Feigenbaum, Edward Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e Philip Crosby. Particularmente, os trabalhos de Deming e Juran tiveram grande influência nas práticas de qualidade adotadas pelas empresas japonesas.

***Kaizen* – Melhoria contínua**

O *kaizen* é uma filosofia que busca a melhoria contínua, tendo sido elaborada por Masaaki Imai na década de 50. Trata-se de uma filosofia que pode ser aplicada tanto no trabalho quanto na nossa vida pessoal.

No ambiente do trabalho, a melhoria contínua pode ser entendida como um processo contínuo de busca pelo aperfeiçoamento, em que inovações incrementais vão sendo continuamente introduzidas nos processos, nos produtos e em toda a organização. Conforme apontado por Imai (1999), apesar de vislumbrar pequenas melhorias incrementais, o *kaizen* é capaz de trazer resultados significativos ao longo do tempo.

Entretanto, para que o *kaizen* seja efetivamente implementado em uma organização, é necessário que haja o comprometimento de todos, desde a alta administração até os operários da linha de produção.

Um método para se buscar a melhoria contínua consiste na aplicação do Ciclo PDCA (*Plan* – planejar; *Do* – fazer; *Check* – checar; e *Act* – agir). O ciclo PDCA envolve, portanto, quatro passos:

1. Planejar o que deverá ser feito;
2. Fazer o que foi planejado;
3. Checar os resultados obtidos com o que foi planejado;
4. Agir, ou seja, estabelecer ações corretivas, se necessário.



Figura 5.12: O Ciclo PDCA e a melhoria contínua. Observe que o ciclo é formado por quatro etapas: *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*. Primeiro, eu planejo; depois, executo; depois, confiro os resultados; por fim, adoto ações corretivas, se necessário. Essas quatro etapas vão se sucedendo e promovendo um processo de melhoria contínua.

Kanban

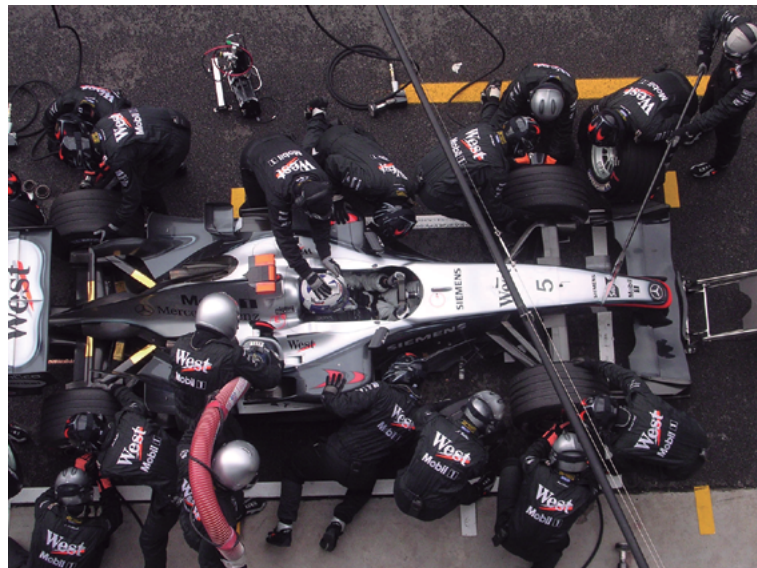
O *kanban* consiste em uma forma de sinalização, normalmente feita através de cartões, visando auxiliar no controle dos fluxos de produção ou transporte em um processo de fabricação. Os *kanbans* são utilizados nos sistemas *just-in-time* como uma maneira mais prática e rápida de passar uma informação, de modo a agilizar a entrega e a produção de peças.

Troca Rápida de Ferramentas (TRF)

Trata-se de um método criado por Ohno, visando reduzir o tempo de trocas e ajustes das máquinas sempre que se faz necessário mudar as peças ou produtos a serem produzidos. Com a Troca Rápida de Ferramentas, a Toyota conseguiu uma grande diminuição do tempo de *setup*, o que tornou economicamente viável a produção em pequenos lotes. Isso fez com que a sistema de produção da Toyota se tornasse bastante flexível.



Podemos comparar a Troca Rápida de Ferramentas com a troca de pneus em uma corrida de Fórmula 1. Enquanto levamos normalmente em torno de 10 a 15 minutos para realizar a troca de um pneu, a equipe de mecânicos das equipes leva apenas cerca de 4 segundos. A Troca Rápida de Ferramentas proporciona, portanto, a redução do tempo de *setup*.



Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Fale_F1_Monza_2004_73.jpg?uselang=pt-br - Fabio Alessandro Locati

Manutenção produtiva total (MPT)

As máquinas e equipamentos estão sujeitos à ocorrência de diversos problemas, o que demanda manutenção. A MPT é uma forma de gestão da manutenção que busca, de forma planejada e integrada:

- eliminar perdas,
- reduzir paradas,
- diminuir a variabilidade nos processos,
- garantir a qualidade e diminuir os custos de produção. A MPT envolve a participação de todos os funcionários que se tornam responsáveis pelas máquinas que operam, passando a fazer atividades rotineiras de manutenção e reparos simples, além de serem incentivados a darem sugestões de melhorias e aperfeiçoamentos. Ao perseguir o aumento da eficiência de todo o sistema de produção, a MPT também se preocupa com o melhor rendimento dos equipamentos ao longo do seu ciclo de vida.

Atividade 3

Atende ao Objetivo 3

A produção enxuta da Toyota

(...) no Sistema Toyota de Produção, os lotes de produção são pequenos, permitindo uma maior variedade de produtos. Exemplo: em vez de produzir um lote de 50 sedans brancos, produz-se 10 lotes com 5 veículos cada, com cores e modelos variados. Os trabalhadores são multifuncionais, ou seja, desenvolvem mais do que uma única tarefa e operam mais que uma única máquina. No Sistema Toyota de Produção, a preocupação com a qualidade do produto é extrema. (BATISTA, 2010).

Com base no que você aprendeu e no conteúdo do texto da Atividade 3, como você caracteriza a produção enxuta em relação aos seguintes aspectos? Marque as opções corretas no quadro a seguir:

Aspectos da produção em massa		
a. Variedade de produtos	() Alta	() Baixa
b. Volume de produção	() Alto	() Baixo
c. Tipo de produção	() Maior flexibilidade	() Menor flexibilidade
d. Custo	() Alto	() Baixo
e. Mão-de-obra (variedade de tarefas que executa)	() Várias tarefas – Multifuncional	() Poucas tarefas – Especializada
f. Ferramentas e equipamentos operados pelos trabalhadores	() Maior diversidade	() Menor diversidade
g. Qualificação dos trabalhadores	() Mais qualificada	() Menos qualificada
h. Participação do trabalhador	() Concepção/decisão e execução	() Execução
i. Percepção do processo de produção	() Ampliada	() Reduzida

Resposta comentada

a. Alta (produtos customizados); b. Baixo (produção em pequenos lotes); c. Maior flexibilidade; d. Baixo (a redução dos desperdícios e as técnicas utilizadas permitiram maior flexibilidade e variedade de produtos com baixos custos de produção); e. Multifuncional; f. Maior diversidade; g. Mais qualificada; h. Concepção/decisão e execução; i. Ampliada.

Conclusão

O campo da gestão de operações é bastante amplo e dinâmico. Constantemente, está se renovando com a introdução de novas tecnologias e formas de organizar a produção. Nesta aula, abordamos a evolução da gestão de operações se concentrando, de forma mais específica, nos sistemas de produção artesanal, de produção em massa e de produção enxuta.

A fabricação artesanal, apesar de ser o sistema de produção mais antigo praticado pelo ser humano, existe até os dias de hoje. A produção em massa e a produção enxuta, por sua vez, trouxeram novos paradigmas de produção. Qual deles é o melhor? A resposta vai depender da cultura e da estratégia de operações adotada por cada empresa, das condições que envolvem cada situação e das características dos produtos a serem produzidos.

Atividade 4

Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

Comparação entre a produção artesanal, em massa e enxuta

Com base no que você aprendeu e nas respostas das Atividades 1, 2 e 3, complete o quadro a seguir, de modo a comparar os sistemas de produção artesanal em massa e enxuta.

Comparação entre a produção artesanal, em massa e enxuta			
Aspecto	Artesanal	Em massa	Enxuta
a. Variedade de produtos			
b. Volume de produção			
c. Tipo de produção			
d. Custo			
e. Mão-de-obra (variedade de tarefas que executa)			
f. Ferramentas e equipamentos operados pelos trabalhadores			
g. Qualificação dos trabalhadores			
h. Participação do trabalhador			
i. Percepção do processo de produção			

Resposta comentada

As respostas das Atividades 1, 2 e 3 devem ser transpostas de modo a preencher o quadro desta atividade. Com isso, você construirá um quadro comparativo entre os três sistemas de produção.

Resumo

A forma de produção artesanal é bastante antiga e acompanha a história da evolução do ser humano. Com o passar do tempo, os artesãos foram se organizando em oficinas, que é um sistema de produção que se caracteriza pela produção de peças customizadas, fabricadas uma por vez, e cujo resultado irá depender da habilidade do artesão. Nesse sistema de produção, o trabalhador (artesão) exerce múltiplas tarefas, possuindo uma visão ampliada de todo o processo de produção.

A mecanização das oficinas, o surgimento das fábricas e do aumento da demanda por maiores quantidades de produtos fez com que a forma de se organizar a produção fosse sendo modificada. A divisão do trabalho, a fabricação de peças intercambiáveis, a estruturação de linhas de montagem e a padronização de produtos e métodos foram essenciais para o surgimento e eficiência do sistema de produção em massa no início do século XX. Em se tratando da produção em massa, Ford desempenhou um papel fundamental com a introdução da linha de produção móvel e a fabricação do Modelo T, que popularizou o uso do automóvel.

O sistema de produção em massa se caracteriza pela fabricação em larga escala de produtos com pouca variedade, de modo a se ter custos de produção mais baixos. Nesse sistema de produção, o trabalhador é especializado, exercendo pouca diversidade de tarefas, normalmente simples e repetitivas. Assim sendo, não há necessidade de que tenha maior qualificação. Nesse sistema, os trabalhadores também passam a ter uma visão mais estreita do processo de produção.

A produção enxuta, por sua vez, surgiu no Japão com o chamado Sistema Toyota de Produção. Ao contrário da produção em massa, a produção enxuta é mais flexível, fabricando pequenos lotes de produtos customizados de acordo com as encomendas dos clientes. Para se tornar economicamente viável e competir com a produção em massa, a produção enxuta busca eliminar todos os desperdícios, a fim de reduzir

custos. A busca pela qualidade e o envolvimento de todas as pessoas, independente do nível hierárquico e setor de atuação, são outros aspectos fundamentais do sistema de produção enxuta.

Um dos pilares da produção enxuta é o sistema *just-in-time*, em que os produtos são fabricados exatamente no momento em que são necessários, de modo a não gerar estoque. Além do *just-in-time*, o modelo de produção japonês também se baseia em um conjunto de conceitos, princípios e técnicas que devem ser utilizadas de forma concatenada, tais como autonomia, círculos da qualidade, controle da qualidade zero defeito, gestão da qualidade total, melhoria contínua (*kaizen*), *kanban*, troca rápida de ferramentas e manutenção produtiva total.

Informações sobre a próxima aula

Na próxima aula, daremos início à segunda parte da disciplina, em que serão apresentadas as funções da Administração. Especificamente, na aula que vem, iremos aprender sobre a função Planejamento.

Até lá!

Leituras Recomendadas

OHNO, Taiichi. *O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman, 1997. 147p.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. *A Mentalidade Enxuta nas Empresas – LeanThinking*. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 408p.

Referências

ARAUJO, Marco Antonio de. *Administração de produção e operações: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. 391p.

BATISTA, Roberto M. *Montando e Mantendo o Seu Próprio Negócio*. Porto Alegre: RMB, 2010. 107p.

CORRÊA, Henrique Luiz. *Teoria Geral da Administração: Abordagem Histórica da Gestão de Produção e Operações*. São Paulo: Atlas, 2003. 157p.

IMAI, Massaki. *Kaizen – Estratégia para o Sucesso Competitivo*. São Paulo: IMAM, 1999. 236p.

MARX, Roberto. Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 90. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 32, n. 2, p. 36-43, 1992.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 521p.

MORAES, Giovanni. *Sistema de Gestão de SMSQRS – Sistema de Gestão Integrada*. Vol. 2. 2.ed. Rio de Janeiro: GVC, 2010. 602p.

NUNES, R. da S.; CAIXETA, D.R.A.; AZEVEDO, P.; CAROBREZ, B.G. A experiência sócio-técnica no ambiente de produção: a discussão acerca do Volvismo. *Revista de Administração da UFSM*. Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 235-249, 2009.

PARANHOS FILHO, Moacyr. *Gestão da Produção Industrial*. Curitiba: Ibpex, 2007. 344p.

SHINGO, Shingeo. *O Sistema Toyota de Produção do ponto de vista da Engenharia de Produção*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1996. 291p.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997. 726p.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. *Estratégia de Operações*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 528p.

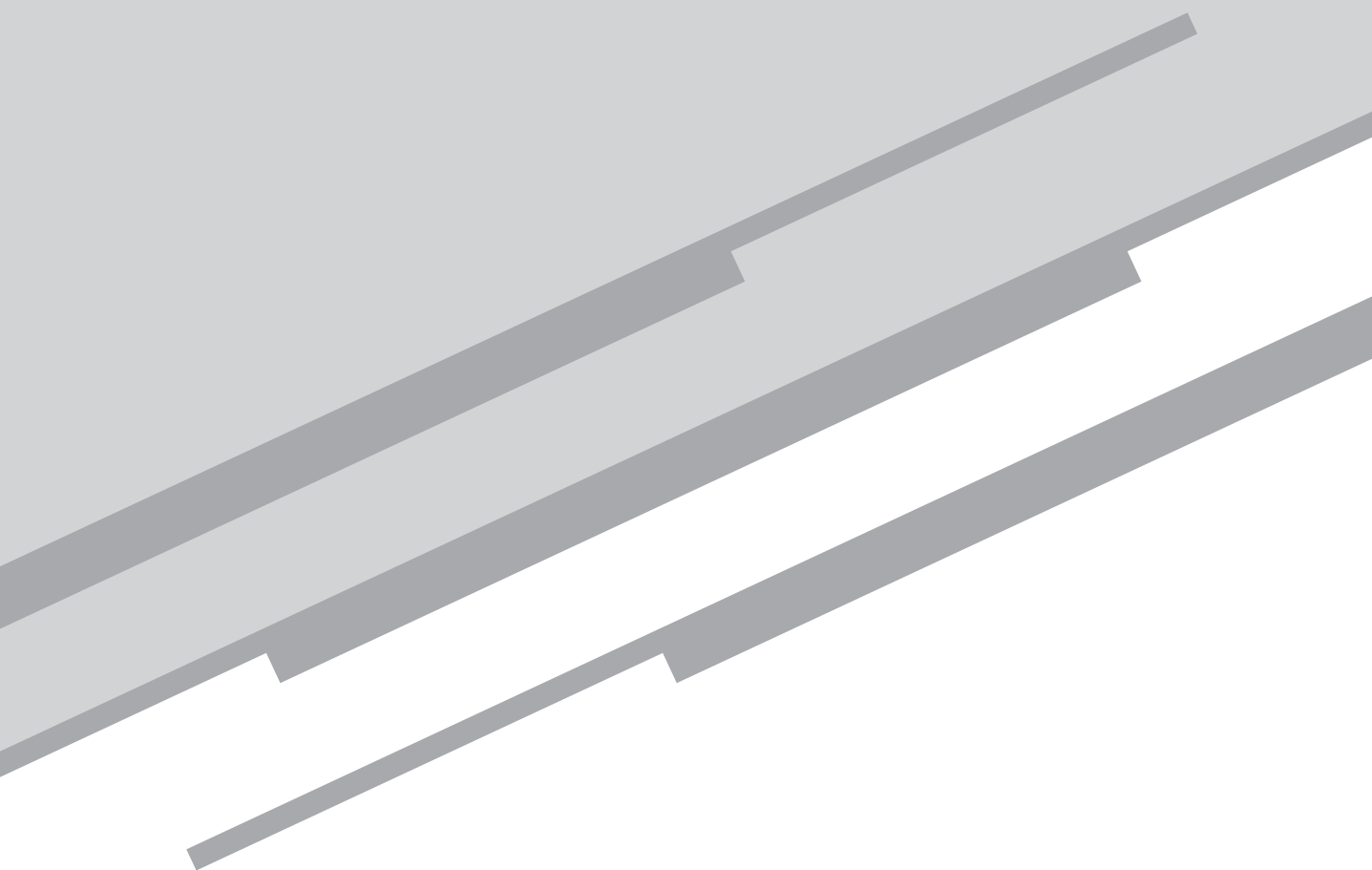
SMITH, Adam. *A Riqueza das Nações*. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996. 479p.

TEDLOW, Richard S. *Sete homens e os impérios que construíram*. São Paulo: Futura, 2002. 510p.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROSS, Daniel A *Máquina que Mudou o Mundo*. 11.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004. 342p.

Aula 6

Planejamento



Cristina Gomes de Souza

Meta

Apresentar a função planejamento, que faz parte do processo de administrar.

Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. Reconhecer a importância e o significado de conceitos relacionados ao planejamento;
2. Distinguir as características e o escopo dos diferentes níveis de planejamento;
3. Descrever as diversas etapas do planejamento;
4. Identificar os vários tipos de estratégia utilizados pelas empresas, a partir dos relatos de vários casos;
5. Aplicar ferramentas utilizadas no processo de planejamento, tais como a Matriz SWOT, identificando as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades relacionadas ao ambiente de uma organização.

Introdução

Agora, iniciaremos uma nova parte do conteúdo da disciplina. Conforme foi explicado na primeira aula, a Administração pode ser entendida como o processo de planejar, organizar, executar e controlar os recursos de uma organização para que ela venha a alcançar seus objetivos. Portanto, planejamento, organização, execução e controle constituem funções do processo de administrar.

Especificamente nesta aula, iremos abordar a função planejamento. Você já se deu conta de como o planejamento está presente na nossa vida e no nosso cotidiano? Buscamos sempre planejar, desde aspectos relacionados à nossa vida profissional e familiar até coisas simples do dia a dia como, por exemplo, uma ida ao supermercado, um programa de final de semana ou uma viagem de férias.

O mesmo acontece com as organizações. Elas também precisam planejar o seu futuro para organizar seus recursos, implementar as ações necessárias e acompanhar e avaliar os resultados alcançados. Portanto, o planejamento pode ser considerado a primeira função da Administração, uma vez que antecede às outras, ou seja, as tomadas de decisão relacionadas ao planejamento irão repercutir sobre as demais funções. Afinal, é o planejamento que irá definir onde a organização quer chegar e o caminho que deverá seguir para alcançar os seus objetivos.

A importância do planejamento é bem explicitada na estória da Alice no País das Maravilhas, do escritor britânico Lewis Carroll (1832-1898), no trecho em que a menina pergunta ao gato que caminho seguir. Reflitam sobre o diálogo entre os dois:



John Tenniel

Alice: - Pode-me dizer que caminho devo tomar?

Gato: - Isso depende do lugar para onde você quer ir.

Alice: - Não tenho destino certo.

Gato: - Neste caso, qualquer caminho serve.

Fonte: Texto adaptado de CARROLL, L. (2010)

Figura 6.1: Qualquer caminho serve, quando não se dá atenção à importância do planejamento.

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:De_Alice%27s_Abenteuer_im_Wunderland_Carroll_pic_23.jpg?uselang=pt-br

Ou seja, a função planejar é importante para definir aonde se quer chegar e direcionar os esforços de todos para uma mesma direção. Assim, nesta aula, aprenderemos sobre conceitos básicos relacionados à função planejar, sobre os níveis e etapas do processo de planejamento, sobre os níveis e tipos de estratégias, e sobre algumas ferramentas utilizadas para auxiliar o gestor no processo de análise e tomada de decisão.

Conceitos básicos

Planejamento

Em 2014, tivemos a Copa do Mundo no Brasil. Depois daquele evento, a cidade do Rio de Janeiro começou a se preparar para a realização de outro grande evento internacional em 2016: as Olimpíadas. Você tem ideia da importância do planejamento para a realização de eventos dessa magnitude? Para que tudo dê certo e os eventos sejam bem-sucedidos, é necessário pensar e planejar questões relacionadas à infraestrutura, logística, transporte, segurança, limpeza urbana, por exemplo. São múltiplos aspectos que precisam ser avaliados e considerados.

O mesmo acontece quando pensamos em abrir um negócio. Antes de seguirmos em frente com o empreendimento, é preciso verificar sua viabilidade econômica, os riscos envolvidos, os investimentos necessá-

rios, o potencial do mercado e outros itens fundamentais para que o negócio dê certo. Ou seja, é preciso planejar. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE/SP mostrou que a falta de planejamento é um dos principais motivos de fechamento de uma empresa. Esse resultado evidencia a importância dessa função para uma boa administração. Feitas essas considerações, vamos agora entender o significado de planejamento.

O planejamento pode ser definido como “a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los” (Chiavenato, 2004). Para Sobral e Peci (2008), o planejamento é a função administrativa que tem a “atribuição de definir o que deve ser feito – objetivos – e como deve ser feito – planos”.

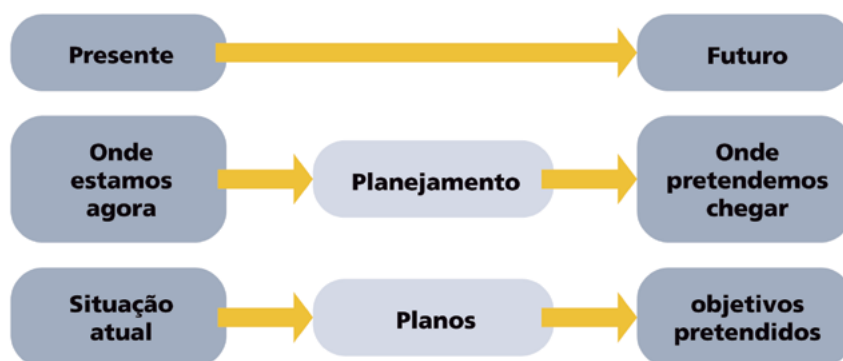


Figura 6.2: O propósito do planejamento como função administrativa. Todo planejamento envolve uma ideia de futuro, seja ele de curto, médio ou longo prazo.
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Conforme explicado por Bateman e Snell (2006), o planejamento não é resultado de ações informais ou casuais. Ao contrário, trata-se de um “processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscará no futuro”.

No mundo dos negócios, podemos encontrar diversos casos que foram resultado de muito empenho e planejamento. Por exemplo, a Ricardo Eletro foi construída por um empreendedor que, quando menino, vendia tangerinas para ajudar no orçamento da família. Depois, passou a vender, em uma pequena loja no interior de Minas Gerais, ursinhos de pelúcia e eletrodomésticos que trazia de São Paulo. Aos poucos, foi abrindo outras lojas até se transformar em uma das maiores redes varejistas do país. Ou seja, traçou uma meta e foi gradativamente alcançando-a.

Visão, missão e valores

O planejamento deve se pautar na visão, missão e nos valores organizacionais. Esses três conceitos devem caminhar juntos de forma articulada. Vamos conhecer o que significa cada qual deles?

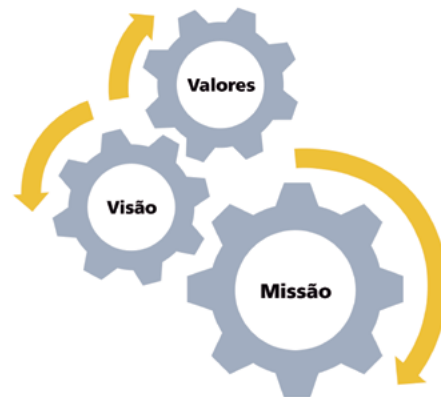


Figura 6.3: Missão, visão e valores da organização. Esses três conceitos constituem os pilares que irão direcionar o caminho de uma organização.

Visão

Para fazermos o planejamento de uma organização, precisamos primeiramente saber o que ela quer e onde quer chegar, ou seja, qual a sua visão para o futuro. Trata-se de como a organização quer ser percebida e reconhecida pela sociedade. É uma espécie de sonho ou desejo que irá nortear a trajetória da organização e que deve ser compartilhada por todos.

Visão estratégica

direção e intento estratégico a longo prazo de uma empresa”.

Fonte: Bateman e Snell (2006)

Observem os exemplos da **visão estratégica** de algumas empresas:

- Petrobras: “Ser uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida dos seus públicos de interesse”.
- Apple: “Mudar o mundo através da tecnologia”.
- Boticário: “Ser referência na criação de valor em negócios de beleza”.
- Ford: “Ser a empresa líder mundial na avaliação do consumidor em produtos e serviços automobilísticos”.
- Gol: “Ser a melhor companhia aérea para viajar, trabalhar e investir”.

Missão

“Propósito básico e escopo das operações de uma organização”.

Fonte: Bateman e Snell (2006)

Missão

A **missão** refere-se à função social de uma organização. É a declaração do escopo de sua atuação.

Conforme apontado por Schermerhorn Jr. (2007), a missão de uma organização pode ser descrita “como a ‘razão’ de sua existência; ela reflete o propósito básico da organização como supridora de bens e/ou serviços para a sociedade”. O autor acrescenta que “essa missão deve ser centrada diretamente em servir as necessidades dos clientes. Afinal, a satisfação e o apoio continuado deles são a chave fundamental para a sobrevivência da organização”.

Seguem exemplos da missão das empresas Natura e Petrobras:

- Natura: “Criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar/Estar Bem. Bem-Estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com o seu corpo. Estar Bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo.”
- Petrobras: “Atuar na indústria de petróleo e gás de forma ética, segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, fornecendo produtos adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.”

A missão, portanto, está relacionada à definição do tipo de negócio de uma organização. Essa definição pode se dar a partir de uma perspectiva ampla ou restrita. Uma definição ampla permite maior liberdade, de modo que a organização possa inovar e lançar novos produtos e serviços em consonância com o tipo de negócio e a missão estabelecida. A missão da 3M, por exemplo, é “resolver problemas ainda não solucionados de forma inovadora”. Já a Walt Disney tem como missão “fazer as pessoas felizes”. Ou seja, a missão dessas empresas não aponta para um tipo de produto específico.

Ao contrário, uma perspectiva restrita limita o seu escopo de atuação. No passado, a missão da Standard Oil estava relacionada apenas a “vender gasolina”. Hoje volta-se para “fornecer energia”. De forma semelhante, a missão da Revlon passou de “vender cosméticos” para “oferecer beleza” e a missão da Columbia Pictures que era “fazer filmes” mudou para “comercializar entretenimento”.

Vejam os outros exemplos. A Natura associa seu negócio ao bem-estar/estar bem das pessoas (perspectiva ampla), sem se restringir ao tipo de produto, como maquiagem ou perfumaria (perspectiva restrita). A Xerox, por sua vez, associa seu negócio à tecnologia e serviços de gestão documental e de processos (perspectiva ampla), também sem se restrin-

gir aos tipos de produtos que oferece, tais como copiadoras, impressoras e outros (perspectiva restrita).

Valores

Valores organizacionais

Princípios, crenças e atitudes que fazem da cultura de uma organização e que direcionam o comportamento das pessoas.

Os **valores** são princípios, crenças e atitudes que estão presentes na cultura de uma organização e que direcionam o comportamento das pessoas. Os valores devem ser compartilhados e internalizados por todos, servindo como um parâmetro de conduta que influencia as decisões e ações organizacionais. Assim, a visão e a missão devem ser consonantes e estarem respaldadas pelos valores da organização.

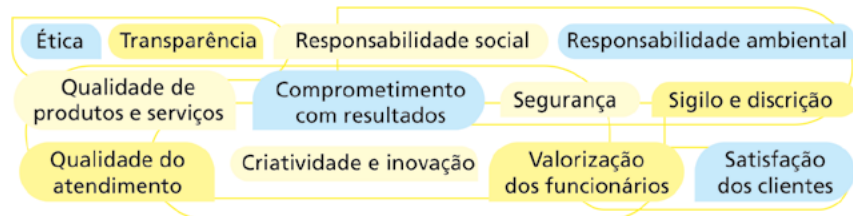


Figura 6.4: Exemplos de valores organizacionais, que são importantes para orientar o comportamento das pessoas e consolidar a cultura organizacional.

Cada organização, entretanto, deve possuir um conjunto de valores que seja mais adequado ao seu tipo de negócio e atuação. Uma empresa aérea, por exemplo, deve se preocupar com a segurança; uma empresa de consultoria deve zelar pelo sigilo e discrição; um restaurante deve ter cuidado com a qualidade dos seus produtos e presteza do atendimento.

Objetivos

Objetivos

“alvo ou fim que a administração deseja atingir”.

Fonte: Bateman e Snell (2006)

Objetivos são os resultados; o alvo que uma organização pretende alcançar em um determinado horizonte de tempo. Eles são importantes para direcionar os recursos e os esforços de todos em uma mesma direção. Diferentemente de um simples desejo, os objetivos – para fins de planejamento – devem ser:

- Claros e específicos, de modo a não suscitar dúvidas que possam dispersar esforços.
- Realistas e plausíveis, ou seja, que possam efetivamente vir a ser alcançados.

- Divulgados e aceitos, para que todos na organização saibam, se motivem e se comprometam.
- Mensuráveis, a fim de que se tenham parâmetros concretos para melhor dimensionar os esforços necessários, bem como para controlar e avaliar o alcance dos mesmos.

Vejam, na figura a seguir, o exemplo de uma empresa que pretende ter suas vendas aumentadas em 20% no espaço de 2 anos:

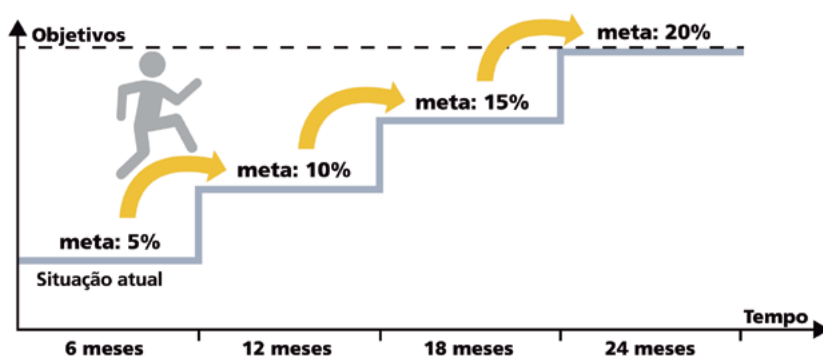


Figura 6.5: Atingindo as metas até alcançar o objetivo final. Para alcançar seu objetivo de aumentar as vendas em 20% no prazo de dois anos, a empresa deve atender metas graduais (objetivos intermediários) de um crescimento de 5% a cada semestre. Ou seja, o objetivo e as metas são mensuráveis em quantidade e tempo. Esses objetivos precisam ser divulgados e aceitos para que toda a organização esteja comprometida em alcançá-lo.

As organizações, em realidade, apresentam uma hierarquia de objetivos. Ou seja, os objetivos estratégicos são desmembrados em objetivos táticos que, por sua vez, são desmembrados em objetivos operacionais.

Vamos imaginar uma empresa que atua localmente e decide expandir seu negócio comercializando os produtos em outras regiões do país (objetivo estratégico).

Para conseguir concretizar esse objetivo, a área de produção terá que viabilizar o aumento da quantidade de produtos fabricados, a área de marketing terá que fazer com que os produtos se tornem conhecidos e tenham penetração nos novos mercados e a área de recursos humanos terá que garantir pessoas qualificadas para dar conta dessa expansão do negócio (objetivos táticos).

Para garantir o cumprimento dos objetivos táticos, será necessário que os setores vinculados a cada uma dessas áreas funcionais também estabeleçam seus próprios objetivos (objetivos operacionais). Por exem-

plo, na área de marketing, um setor terá que fazer uma pesquisa de mercado enquanto outro ficará responsável por criar uma campanha publicitária.



Figura 6.6: Hierarquia de objetivos. Observe que o objetivo estratégico se desdobra em objetivos táticos que, por sua vez, se desdobram em objetivos operacionais. Todos eles estão interligados, de modo que a organização como um todo possa alcançar os resultados planejados.



Conhecendo a Administração por Objetivos (APO)

O termo Administração por Objetivos (APO) foi introduzido na década de 50 por Peter Drucker, tendo tido bastante repercussão nas décadas de 1960 e 1970. A APO busca uma maior integração entre os objetivos da organização e os objetivos individuais, a partir do envolvimento de todos os integrantes de uma organização. A base da APO é o processo participativo em que a definição dos objetivos e metas a serem alcançados por cada pessoa são discutidos conjuntamente entre superiores e subordinados, levando-se em consideração os objetivos organizacionais. Também são acordados os planos para alcançar os objetivos, bem como os padrões para se medir, avaliar e revisar os resultados. Assim, a APO visa à melhoria do desempenho individual e da organização como um todo, a partir de um maior comprometimento e

envolvimento de todos com os objetivos estabelecidos. Embora a aplicação da APO tenha sido reduzida ao longo do tempo, ainda existem administradores que a utilizam.

Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/apo-administracao-por-objetivos.html>

Estratégia

A estratégia pode ser entendida como o caminho escolhido por uma organização para alcançar seus objetivos e garantir sua sobrevivência. Trata-se da definição do rumo que a organização vai seguir, o que irá direcionar a alocação dos recursos e o estabelecimento de um plano de ação visando à sua implementação.

Por exemplo, para alcançar o objetivo de aumentar sua participação no mercado, uma empresa poderia se ver diante das seguintes alternativas: adquirir uma empresa concorrente; lançar novos produtos no mercado; expandir sua área de atuação para outras regiões; estabelecer um plano agressivo de marketing para atrair os clientes da concorrência. Cabe aos tomadores de decisão analisar cada uma dessas alternativas, a fim de selecionar a melhor ou mais adequada. Essa será a estratégia adotada pela organização.



O conceito de estratégia, assim como de logística e tática, tem sua origem no meio militar. O livro “A Arte da Guerra”, escrito por Sun Tzu no século IV a.C., já descrevia como se preparar para um conflito, elaborando planos e estratégias para vencer as batalhas. Embora tenha sido concebido para situações de conflitos militares, muitos de seus princípios e conceitos têm sido utilizados na gestão das organizações. Esse livro tornou-se um clássico da literatura, sendo bastante conhecido no mundo dos negócios.



Planos

Os planos são o resultado do processo de planejamento. É o documento que formaliza o que é preciso fazer para se alcançarem os resultados desejados, especificando-se os recursos necessários, as ações e tarefas a serem executadas e os cronogramas a serem seguidos. “É uma declaração do que é necessário ser feito para realizar determinados objetivos” (SCHERMERHORN Jr., 2007: 94).

O plano, portanto, define:

- O QUE deve ser feito;
- QUANDO deve ser feito;
- COMO deve ser feito;
- ONDE deve ser feito;
- POR QUEM deve ser feito.

Os planos podem ser estratégicos, táticos e operacionais, variando de acordo com o nível do planejamento.



Figura 6.7: O plano e as informações que contém. Um bom plano deve responder a essas cinco questões.

Os planos devem ser complementados por **políticas** que constituem diretrizes genéricas para ações e tomadas de decisão (SCHERMERHORN Jr., 2007). Como exemplos, podemos citar a política de recursos humanos, política em relação aos acionistas, política de produção, política de manutenção e outras. As políticas, por sua vez, devem ser respeitadas, servindo para orientar a formulação de regras, normas e procedimentos que devem ser cumpridos no âmbito da organização. Por fim, através do planejamento, busca-se viabilizar os resultados esperados de forma eficaz e eficiente.

Política

“é um guia genérico para a ação (...). Uma política simplesmente estabelece linhas-mestras ou fronteiras dentro das quais as decisões subsequentes deverão ser tomadas”.
Fonte: Chiavenato (2007)



Figura 6.8: Transformando objetivos em resultados. Os objetivos são alcançados através de estratégias que se desdobram em planos e seguem as políticas estabelecidas. A implementação dos planos e políticas envolvem regras e procedimentos que, por sua vez, direcionam as ações a serem realizadas, as quais irão gerar resultados. Se os resultados forem consonantes com os objetivos, a organização foi eficaz. Se os resultados foram alcançados com um bom aproveitamento dos recursos, a organização foi eficiente.
Fonte: adaptado de Chiavenato (2007)



Procure rever os conceitos de eficácia e eficiência apresentados na Aula 1. Conforme aprendemos, a eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos (o que fazer), enquanto a eficiência está relacionada ao melhor aproveitamento dos recursos (como fazer).

Atividade 1

Atende ao Objetivo 1

Você foi contratado para administrar uma fábrica de refrigerantes. Apresente uma sugestão de visão, missão e valores organizacionais adequados a esse tipo de negócio. Procure justificar sua resposta.

Resposta comentada

Para executar esta atividade, você deve refletir sobre as seguintes questões:

- Em relação à visão: O que a organização quer se tornar no futuro? Como gostaria de ser reconhecida?
- Em relação à missão: Qual o propósito da organização? O que esta visa fazer?
- Em relação aos valores: O que deve ser valorizado por todos na organização? Como as pessoas devem agir? Com base em que as pessoas devem se relacionar?

Dica: procure conhecer a visão, a missão e os valores de organizações que atuam em diferentes setores. Quanto mais exemplos você pesquisar, mais fácil será compreender o significado desses conceitos.

Os níveis de planejamento

Na Aula 1, aprendemos que a estrutura das organizações é dividida em três níveis: estratégico, tático e operacional. Cada um desses níveis demanda um planejamento com características específicas.



Figura 6.9: Níveis de planejamento. A função planejamento deve estar presente nos três níveis organizacionais, cada qual com um nível de abrangência e com um escopo diferente.

- Planejamento estratégico: abarca a organização como um todo, estabelecendo os objetivos e estratégias organizacionais. Envolve horizonte de longo prazo. É mais abrangente, complexo e implica maiores riscos e responsabilidades, uma vez que as decisões irão definir o futuro da organização. Esse nível de planejamento é conduzido pela alta administração.
- Planejamento tático: abrange uma unidade ou parte específica da organização como, por exemplo, área de marketing, produção, recursos humanos, etc. É responsável por definir os objetivos, estratégias e procedimentos relacionados àquela área de atuação. Deve estar alinhado com o que foi estabelecido no planejamento estratégico, de modo a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Envolve um horizonte de médio prazo.

- Planejamento operacional: refere-se ao planejamento voltado para as atividades operacionais, ou seja, relacionadas à execução das tarefas que compõem o dia a dia da organização. Deve estar alinhado com o que foi estabelecido no planejamento tático da área à qual as atividades operacionais estiverem subordinadas. Envolve um horizonte de curto prazo e é mais específico e detalhado.

===== **Atividade 2** =====

Atende ao Objetivo 2

Considerando-se a visão, missão e valores organizacionais estabelecidos na Atividade 1, defina objetivos para cada nível de planejamento (estratégico, tático e operacional). Lembre-se que objetivos estratégicos são desmembrados em objetivos táticos que, por sua vez, são desmembrados em objetivos operacionais.

Resposta comentada

Para fazer essa atividade, você deve primeiramente estabelecer o objetivo estratégico da fábrica de refrigerantes em consonância com a visão, missão e valores estabelecidos.

Com o objetivo estratégico definido, você deve então definir objetivos de nível tático para as áreas de marketing, de recursos humanos, de produção e financeira. Assim, você deve questionar: o que cada uma dessas áreas terá que fazer para que o objetivo estratégico seja alcançado?

Por fim, deve-se pensar no que deverá ser executado no nível operacional. Como exemplo, você pode se basear na hierarquia de objetivos, mostrada na Figura 6.6.

Etapas do processo de planejamento estratégico

O processo de planejamento, em qualquer nível da organização, envolve diversas etapas que abrangem a definição dos objetivos, estratégias, ações a serem implementadas e mecanismos de avaliação e acompanhamento.

Observe, na imagem que segue, que o estabelecimento dos objetivos estratégicos deve ser consonante com a visão e a missão da organização. Da mesma forma, deve levar em consideração a análise do ambiente externo, a fim de identificar potenciais oportunidades e ameaças, bem como a análise do ambiente interno, a fim de diagnosticar as forças e fraquezas da organização. Essa análise do ambiente externo e interno também é importante para a definição da melhor estratégia a ser adotada.

Uma vez que a estratégia foi definida, é preciso implementá-la e acompanhar e avaliar os resultados obtidos.



Figura 6.10: Etapas do processo de planejamento estratégico. É importante lembrar que o planejamento é um processo dinâmico que vai se ajustando e se renovando ao longo do tempo.

Fonte: adaptado de Stoner e Freeman (1985)

Formulação dos objetivos

A formulação dos objetivos estratégicos deve ser consonante com a visão, a missão e os valores organizacionais. Além disso, para a definição dos objetivos certos, que sejam viáveis e adequados para uma organização, é necessária a análise do ambiente externo e interno.

Imagine uma indústria de refrigerantes que esteja pensando em lançar uma nova linha de produtos com o propósito de atingir um público-alvo diferente do seu atual. Ela deve avaliar se essa iniciativa está coerente com a visão de futuro e se o lançamento dessa linha de produtos é condizente com sua missão e seus valores. Além disso, ela teria que avaliar o cenário externo e interno para avaliar se as condições são favoráveis. Por exemplo, verificar se existem outras empresas que já atuam e dominam esse nicho de mercado. Se existir, a concorrência será maior, e o lançamento dos seus produtos poderá enfrentar resistências por parte dessas empresas. No âmbito interno, ela precisaria avaliar se teria condições financeiras para arcar com os custos de uma nova linha de produção e de uma campanha de marketing para fazer a divulgação dos produtos.

Análise ambiental

A análise do ambiente externo é importante para que os gestores possam tomar decisões de modo a aproveitar oportunidades e se precaver contra ameaças que possam afetar a organização. Conforme apontado por Chiavenato (2007), o ambiente externo pode ser dividido em dois níveis: o ambiente de tarefa e o ambiente geral.

O ambiente de tarefa está relacionado ao setor de atuação de uma organização, envolvendo os concorrentes, fornecedores, clientes e grupos regulamentadores (governos, sindicatos, associações, etc.). Por estar diretamente vinculado às atividades da organização, a capacidade de uma organização influenciar ou ser influenciada por esse ambiente é maior. Portanto, é preciso estar atento e monitorar as ações dos concorrentes, o comportamento dos clientes, a relação com fornecedores e decisões advindas de grupos regulamentadores.

Vamos analisar o caso da Gol Linhas Aéreas. Ao ser criada, em 2001, sua estratégia era voltada para o público de menor poder aquisitivo, que

era usuário de ônibus. No início, a GOL não foi percebida como uma grande ameaça para outras companhias aéreas que dominavam o mercado, como a Varig e a Tam. No entanto, seu modelo de negócio baseado em “custos baixos, tarifas baixas” deu certo, e a Gol acabou se transformando em uma das maiores empresas da aviação civil brasileira.

Outro exemplo de como a ação dos concorrentes pode afetar o negócio de uma empresa é o da Apple. Ao criar o Apple II, em 1977, a empresa conseguiu popularizar o conceito do chamado computador pessoal. Em função do sucesso desse produto, a empresa deslanchou e se tornou um dos grandes *players* do mercado. Isso fez com que a IBM tivesse que reagir, deixando de se concentrar apenas em computadores de grande porte, para também investir na microinformática. Esses dois casos ilustram bem como as organizações devem estar atentas ao que acontece em seu ambiente de tarefa.

Já o ambiente geral, como o próprio nome sinaliza, é mais genérico e abrangente, envolvendo variáveis econômicas, ecológicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, legais e tecnológicas. São variáveis que afetam todas as organizações, independente do setor de atuação. Monitorar essas variáveis é importante para se vislumbrar cenários futuros que ajudarão a nortear as tomadas de decisão.

Por exemplo, a perspectiva de uma recessão deverá ser levada em consideração ao se definirem os objetivos e estratégias da organização. Trata-se de uma condição macroeconômica que poderá afetar não apenas uma determinada área de negócio, mas todos os setores da economia. O mesmo acontece em relação a mudanças na condução política ou na legislação de um país.

Você lembra do racionamento de energia elétrica que aconteceu no início dos anos 2000 e que ficou conhecido como “crise do apagão”? Pois bem. Empresas de todos os setores foram afetadas. Embora a falta de energia tenha sido uma ameaça para as empresas brasileiras, algumas delas acabaram se beneficiando com a crise. É o caso das fábricas de lâmpadas frias que, naquele momento, tiveram a oportunidade de expandir suas vendas. Enquanto problemas de violência podem ser prejudiciais para a sociedade e o comércio de modo geral, por outro lado, eles proporcionam o crescimento da indústria e de serviços ligados à segurança.



Figura 6.11: Variáveis do ambiente externo. A empresa deve manter-se atenta às oportunidades e ameaças do seu ambiente externo, bem como aproveitar as forças e buscar reduzir as fraquezas de seu ambiente interno.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2007)

Análise interna

Além de procurar identificar as oportunidades e ameaças externas, é importante analisar o ambiente interno da organização.

Que habilidades e competências a organização possui que possam ser mais bem exploradas? O que precisa ser melhorado? Como está a sua situação financeira? Por exemplo, se uma empresa está passando por dificuldades e possui dívidas que não está conseguindo pagar, ela deve ser bastante cautelosa ao pensar em adotar estratégias que a façam contrair mais dívidas ainda.

Portanto, o conhecimento das forças e fraquezas de uma organização também é fundamental para a definição de objetivos e estratégias que possam ser mais bem-sucedidas.

Definição da estratégia

Um objetivo pode ser alcançado através de diversos caminhos. Portanto, o primeiro passo é identificar que caminhos seriam esses (estratégias), para então decidir qual seria o melhor ou mais adequado. Para fazer essa escolha é necessário analisar cada uma das alternativas fazendo uso de dados e informações sobre a organização, seu ambiente interno e externo.

Implementação do plano

Todo plano deve ser implementado de forma adequada e satisfatória. Não adianta ter um bom plano se sua execução não acontecer conforme o esperado. Assim, é preciso estar atento e buscar solucionar os problemas e dificuldades que surgirem durante a sua implementação. Como aprendemos anteriormente, todo plano deve explicitar o quê, quando, como, onde e por quem as ações devem ser feitas. Portanto, o plano deve apontar quem serão os responsáveis pela obtenção dos resultados e por sua implementação, avaliação e acompanhamento.

Avaliação e acompanhamento

Essa etapa consiste em monitorar constantemente a execução do plano comparando os resultados obtidos com o que foi planejado. Todo plano, ao ser elaborado, deve conter metas que devem ser cumpridas ao longo de sua implementação. Tais metas, consideradas como objetivos intermediários, servirão como parâmetros de controle e avaliação. Assim, se as metas não estiverem sendo alcançadas de acordo com o cronograma previsto, podem ser estabelecidas ações corretivas visando garantir o atendimento do objetivo final dentro do prazo estabelecido no plano.



Para melhor compreendermos a diferença entre objetivo e meta, vejamos o seguinte exemplo: um determinado setor deve produzir 600.000 peças em um período de doze meses (objetivo), tendo sido estabelecida uma produção de 50.000 unidades por mês (metas).



Na literatura sobre gestão, encontramos o conceito de administração estratégica. Esse termo surgiu a partir da percepção de que a intensidade das mudanças no mundo e no ambiente dos negócios passou a demandar maior flexibilidade por parte das organizações. Trata-se de “uma abordagem contemporânea que busca combinar a formulação estratégica com sua implementação e controle. Dessa maneira, a estratégia deixa de ser vista como o resultado de um planejamento formal, e passa a ser considerada um processo dinâmico e flexível que permite detectar continuamente novas oportunidades ou ameaças. Seu foco passa a residir no *pensamento estratégico* dos membros organizacionais, não se resumindo aos mecanismos racionais, sistemáticos e metódicos do *planejamento estratégico*”.

Fonte: Sobral e Peci (2008).

Atividade 3

Atende ao Objetivo 3

O planejamento estratégico abrange diversas etapas. Descreva sucintamente as diversas etapas do processo de planejamento estratégico, usando como exemplo a fábrica de refrigerantes das Atividades 1 e 2.

[illegible]

Resposta comentada

A resposta deve contemplar as etapas do planejamento estratégico, conforme ilustrado na Figura 6.9. Para cada uma das etapas, deve ser apresentado um texto sucinto relativo à fábrica de refrigerantes, apontando sua visão, missão, objetivo, principais aspectos do ambiente externo e interno que devem ser considerados e que podem afetar o negócio, estratégia escolhida para alcançar o objetivo proposto, aspectos que devem ser considerados para sua implementação e possíveis indicadores que devem ser monitorados e avaliados.

Níveis de estratégias

Nem todas as organizações são estruturadas em uma única unidade. Existem aquelas que são formadas por várias unidades de negócios. Há também empresas com subsidiárias em diversas regiões e países, bem como **conglomerados** que reúnem empresas que atuam em diferentes setores. Ou seja, o tamanho e a complexidade da estrutura das organizações varia muito, de modo que podem ser apontados três níveis de estratégia:

- estratégia corporativa;
- estratégia da unidade de negócio;
- estratégia funcional.

Conglomerados

Conjunto de empresas que podem atuar em diversos setores. Muitas vezes, esses conglomerados são controlados por uma empresa chamada de *holding*.



A Unilever é um exemplo de conglomerado que é controlado por duas *holdings*: a Unilever PLC, localizada na Inglaterra, e a Unilever NV, localizada nos Países Baixos. Possui mais de 250 fábricas, operando em 190 países. Só no Brasil, tem 9 fábricas, localizadas em 4 estados. No mercado nacional, oferta 700 produtos de 25 marcas diferentes, dentre as quais, Omo, Knorr, Kibon, Ades, Dove, Rexona, CloseUp, Seda, Maizena, Lux, Arisco e Fofo.

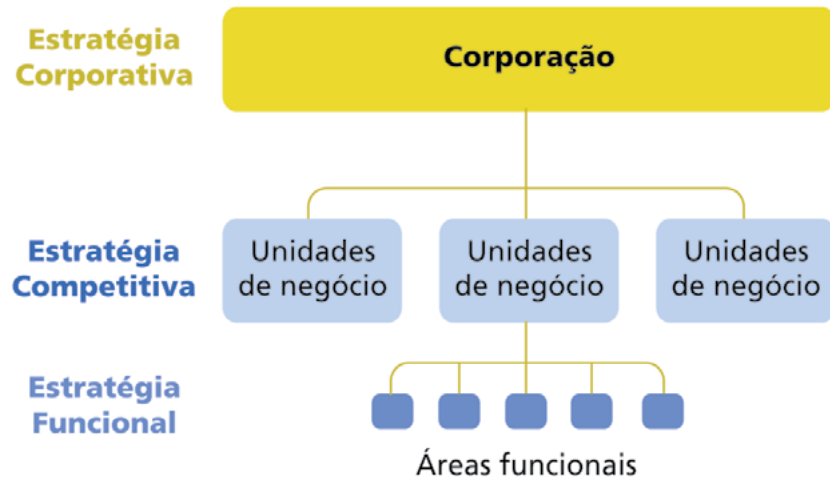


Figura 6.12: Níveis de estratégia. A estratégia de cada área funcional deve ser consonante com a estratégia da unidade de negócio que, por sua vez, deve estar atrelada à estratégia corporativa.

- **Estratégia corporativa:** é a estratégia global vislumbrando a organização como um todo. É nesse nível de são definidas questões tais como: devem ser criadas novas unidades de negócios? Que unidades devem crescer? Existem unidades que devem ser reduzidas ou fechadas?
- **Estratégia da unidade de negócio:** é a estratégia específica para uma unidade de negócio ou para uma linha de produtos/serviços da empresa. A estratégia de cada unidade de negócio deve seguir o que foi concebido na estratégia corporativa. Por exemplo, se a estratégia corporativa for expandir as vendas de seus produtos, cada unidade de negócio terá que adotar uma estratégia que lhe permita promover o aumento das vendas, bem como garantir o aumento da quantidade de produtos fabricados.
- **Estratégia funcional:** é a estratégia a ser adotada pelas diversas áreas funcionais, tais como marketing, produção, financeira e recursos humanos. A estratégia de cada área funcional deve estar alinhada com a estratégia da unidade de negócios à qual se encontra vinculada.

Tipos de estratégia

Na literatura sobre gestão, encontramos diversas descrições e classificações de tipos de estratégia. Nesta aula, iremos aprender sobre as

chamadas estratégias genéricas e sobre as chamadas estratégias ‘grandes’ ou ‘mestras’.

Estratégias genéricas

Porter (2005), em seu livro ‘Estratégia Competitiva’, identificou três estratégias genéricas: de custos, de diferenciação e de foco.

Estratégia competitiva de custo

Para as empresas que desenvolvem este tipo de estratégia, a competitividade é baseada na prática de preços baixos. Para ofertar produtos com preços mais baixos que a concorrência, a empresa precisa buscar a redução de custos e o aumento de sua eficiência. Assim, essas empresas evitam gastar muito com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovações, etc.

A excessiva preocupação com a eficiência – aqui entendida como custos baixos – também faz com que a empresa acabe deixando de inovar, o que pode ser problemático diante do aparecimento de novas tecnologias e produtos. Ao se adotar esse tipo de estratégia, existe o risco de surgir um concorrente com produtos diferenciados, mas com preços similares tomando parte de seu mercado.

Pode-se acrescentar que o poder de compra dos consumidores pode aumentar, fazendo com que eles possam pagar mais por produtos que considerem melhores.

Estratégia competitiva de diferenciação

A estratégia da empresa consiste em fazer com que os consumidores percebam um diferencial dos seus produtos quando comparados aos da concorrência. Nesse caso, os consumidores estariam dispostos a pagar mais por esse diferencial. Assim, nesse tipo de estratégia, as empresas precisam fazer gastos maiores com marketing, propaganda, P&D, assistência técnica, etc. Dentre os riscos associados a essa estratégia, podemos citar diferenciação excessiva com preços muito elevados e a redução do poder de compra dos consumidores, fazendo com que busquem produtos com preços mais acessíveis.

Estratégia competitiva de foco

Nesse tipo de estratégia, a empresa mira em um nicho de mercado, buscando ofertar produtos e/ou serviços específicos para aquele determinado público-alvo. Por exemplo: uma empresa de turismo que organiza excursões voltadas para pessoas da terceira idade de alto poder aquisitivo buscará ofertar um serviço exclusivo e diferenciado da concorrência para atender às necessidades e aos desejos próprios dessa clientela. O risco dessa estratégia é que a empresa fica refém de um mercado muito restrito. Assim, qualquer mudança que impacte esse mercado poderá afetar significativamente seus negócios, ameaçando a sobrevivência da empresa.

Tabela 6.1: Tipos de estratégias genéricas

Estratégias genéricas	De Custo	De Diferenciação	De Foco
Competitividade baseada em	Preços mais baixos	Percepção de um diferencial	Nicho de mercado específico
Ao adotar essa estratégia, a empresa precisa	Eficiência produtiva e redução de custos	Investimentos em P&D, propaganda, marketing, etc.	Atendimento das necessidades desses clientes.
Riscos dessa estratégia	Lançamento de novos produtos pela concorrência.	Diferenciação excessiva com preços muito elevados.	Mercado estreito; ameaça de não sustentação do negócio.

Estratégias ‘grandes’ ou ‘mestras’

Conforme apontado por Schermerhorn Jr. (2007), existem quatro estratégias ‘grandes’ ou ‘mestras’, que são usadas para direcionar o planejamento e as ações de uma organização.

São elas:

- estratégias de crescimento;
- estratégias de redução;
- estratégias de manutenção;
- estratégias combinadas.

Estratégias de crescimento

Estratégias voltadas para o crescimento da organização, ou seja, que buscam o aumento do seu tamanho e participação no mercado. Esse crescimento pode se dar através de um processo de:

- **Expansão:** quando a organização visa crescer aumentando o volume das vendas do mix de produtos/serviços que já oferece ao mercado. Exemplo: uma loja ou fábrica que abre novas filiais.
- **Diversificação:** quando o crescimento é baseado no lançamento de novos produtos/serviços diferentes daqueles que a organização está acostumada a oferecer, passando a atuar em um mercado diferente do que atuava antes. Exemplo: uma empresa que atua no setor de produtos alimentícios e que decide atuar também no setor de produtos de higiene pessoal.
- **Integração vertical:** quando a organização incorpora aos seus negócios uma ou mais etapas da sua **cadeia produtiva**. Exemplo: uma empresa de extração de petróleo que passa também a fazer o refino e a produzir combustíveis.



Figura 6.13: Cadeia produtiva do petróleo. Observe que a cadeia produtiva passa por todos os estágios, desde a exploração até a revenda.

- **Parcerias com outras organizações:** quando uma organização estabelece alianças ou acordos de cooperação com outra (ou outras organizações) visando alguma atuação conjunta que proporcione benefícios a ambas. Exemplo: parceria entre uma concessionária de automóveis e um banco para fazer o financiamento da venda.

Muitas vezes, essas estratégias de crescimento envolvem processos de fusão, aquisição, **joint venture**, franquias e outros.

Estratégias de redução

Envolve o reposicionamento da empresa em relação aos seus negócios, optando pela redução ou fechamento de suas atividades em de-

Cadeia produtiva

Conjunto de etapas consecutivas que vão desde a extração e manuseio da matéria-prima até a distribuição do produto final.

Joint venture

É uma associação entre empresas visando desenvolver algum negócio em conjunto, sendo que nenhuma delas perde sua identidade jurídica. Através da *joint venture*, as empresas dividem os custos e riscos associados aos projetos desenvolvidos em conjunto. Essa associação irá perdurar enquanto o negócio estiver vigente e for economicamente interessante para os envolvidos.

Terceirização

Também conhecido como *outsourcing*, refere-se ao processo de contratar os serviços de terceiros para que outras organizações façam parte das atividades antes realizadas pela empresa que contrata a terceirização.

Atividades-meio

Atividades de apoio que são indiretamente relacionadas à atividade principal da organização. Exemplo: atividades contábeis e de limpeza em uma empresa que fabrica parafusos.

Atividades-fim

São aquelas diretamente relacionadas à atividade principal da organização. Exemplo: atividades de produção e de venda de uma empresa que fabrica produtos eletrônicos.

terminadas áreas. É o caso de uma empresa que atua em diversos setores e que decide se concentrar apenas naqueles que apresentam maior competência e competitividade. A estratégia de redução, muitas vezes, envolve processos de **terceirização**, em que parte das **atividades-meio** ou **atividades-fim** passa a ser realizada por outras empresas que são contratadas para essa finalidade.

Como estratégia de redução, podemos citar o caso da Unilever, que, ao longo dos anos 2000, diminuiu a quantidade de marcas de seu portfólio. A empresa, que chegou a gerenciar 1600 marcas diferentes, passou para cerca de 400, mantendo marcas tradicionais e reconhecidas globalmente, tais como sabão Omo e o amido em pó Maizena.

Como estratégia de redução via terceirização podem ser citados os casos de montadoras como General Motors (GM) e Volkswagen (VW), que passaram para parceiros-fornecedores a fabricação de peças ou mesmo a montagem dos veículos fabricados.



Ao contrário do que acontecia até o final do século XX, existe hoje uma tendência de as empresas se concentrarem no seu negócio principal, terceirizando as atividades que não são consideradas essenciais. Com isso, as empresas passam a se dedicar apenas às atividades que são estratégicas ou nas quais possuem competências distintivas, repassando para outras empresas aquilo que elas podem fazer melhor ou com um custo menor.

Vejamos o caso da Nike, que é uma das maiores fabricantes de artigos esportivos do mundo. A empresa foi pioneira em adotar a estratégia de terceirizar a produção de seus produtos. A Nike não possui fábricas próprias, concentrando seus esforços na inteligência de *marketing*, no *design* e na inovação.

(Fonte: Época Negócios: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT113186-16380,00.html>).

Estratégias de estabilidade

São empregadas quando a empresa mantém sua linha de ação, ou seja, dá continuidade ao que vinha fazendo, sem maiores mudanças na sua estratégia atual. Por exemplo: uma empresa vem apresentando desempenho de vendas considerado bastante satisfatório. Ela atua em um ambiente relativamente estável, não vislumbrando grandes mudanças que possam acontecer e afetar seu negócio. Diante de um cenário como esse, a empresa pode pensar em manter sua diretriz, sem pensar em criar novos produtos ou serviços ou penetrar em novos mercados, o que implicaria realizar novos investimentos e correr riscos.

Estratégias combinadas

É quando a empresa adota mais de uma estratégia. Por exemplo, uma empresa que possui diversas unidades de negócios pode adotar estratégias diferenciadas para cada uma delas; enquanto pode estar previsto o crescimento de uma unidade, outra poderá ter suas atividades reduzidas ou mesmo vir a ser fechada.



Outras classificações e tipos de estratégia podem ser encontrados em Porter (2005), Chiavenato (2007), Mintzberg (2010) e Oliveira (2013).

Atividade 4

Atende ao Objetivo 4

Identifique o tipo de estratégia adotada pelas empresas a seguir, considerando-se:

- (1) estratégia de expansão;
- (2) estratégia de diversificação;

(3) estratégia de crescimento via integração vertical;

(4) estratégia combinada.

() O Grupo Martins, um dos maiores atacadistas brasileiros, agregou ao seu negócio principal uma transportadora com mais de 2.000 veículos e uma rede de lojas de varejo, que representam um percentual significativo do seu faturamento.

() A Gessy Lever, que reúne marcas como OMO, Kibon, Vinólia, Cica, Dorian, entre outras, poderá extinguir várias marcas, conforme reforma prevista por sua controladora Unilever. Como o sabão em pó OMO é considerado um produto internacional, com penetração em muitos mercados, este não corre o risco de extinção; ao contrário, ganhará mais investimentos em detrimento de marcas menores.

() O Boticário surgiu na década de 1970 como uma farmácia de manipulação. Em 1980, abriu sua primeira franquia, transformando-se em uma das maiores redes de franqueados no país. Atualmente, existem cerca de 3.750 lojas espalhadas pelo Brasil, estando presente também em outros países.

() O conglomerado que forma a Organização Bradesco teve início com a criação do Banco Bradesco na década de 1940. Com o passar do tempo, passou a atuar também em outros negócios através da criação da Fundação Bradesco, voltada para assistência social e educacional, da Bradesco Corretora, da Bradesco Turismo, da Bradesco *Leasing*, etc.

Resposta comentada

Resposta correta: (3); (4); (1); e (2). O Grupo Martins agregou outras etapas de sua cadeia produtiva (integração vertical); a Gessy Lever deverá adotar estratégia de redução para algumas marcas e de expansão para outras (combinada); o Boticário expandiu através de um sistema de franquias (expansão); o Bradesco passou a atuar em diferentes áreas de negócio (diversificação).

Ferramentas de apoio ao planejamento

Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas no processo de planejamento estratégico. Algumas dessas ferramentas bastante conhecidas são:

- Matriz SWOT
- Modelo BCG
- Modelo de Porter

Matriz SWOT

A Matriz SWOT tem por objetivo a identificação de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (em inglês, *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*).

As forças são os pontos fortes, enquanto as fraquezas são os pontos fracos da organização, estando relacionadas ao seu ambiente interno. Já as oportunidades e ameaças referem-se ao ambiente externo, servindo para apontar aspectos que a organização pode explorar e aspectos com os quais precisa se precaver.

Na Matriz SWOT, as forças e fraquezas estão relacionadas à realidade da organização, relacionando os aspectos que podem ser aproveitados (por exemplo, capacidade de inovar, eficiência, marca reconhecida) e aqueles que devem ser reforçados (por exemplo, pouca qualificação, alta rotatividade dos funcionários e falta de planejamento). Por sua vez, as oportunidades e ameaças referem-se ao ambiente externo. Perspectivas de crescimento do mercado, novas linhas de financiamento e estabelecimento de políticas industriais que favoreçam determinados setores são aspectos que podem vir a ser explorados pelas empresas, como oportunidades. Ao contrário, o aumento da inflação, a variação cambial, o crescimento da taxa de juros e a perspectiva de uma crise energética podem trazer sérias consequências para o desempenho e o alcance dos objetivos organizacionais - o que seria entendido como ameaças.

Tabela 6.2: Matriz SWOT.

	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Análise interna	<div>S</div> <div>Strengths</div> <div>Pontos fortes</div>	<div>W</div> <div>Weaknesses</div> <div>Pontos fracos</div>
Análise externa	<div>O</div> <div>Opportunities</div> <div>Oportunidades</div>	<div>T</div> <div>Threats</div> <div>Ameaças</div>

Modelo BCG

Trata-se de um modelo que foi desenvolvido na década de 1970, pelo *Boston Consulting Group* (BCG), uma renomada organização que atua com consultoria empresarial, com o objetivo de auxiliar o processo de análise e tomada de decisão relativa ao **portfólio** de produtos ou unidades de negócios da empresa.

Portfólio

É o conjunto de produtos ou de unidades de negócios da empresa. Trata-se de um termo que vem sendo bastante utilizado para se referir a diversos objetos : portfólio de patentes; portfólio de projetos; portfólio de trabalhos de um profissional, etc.

O Modelo BCG é composto por quatro quadrantes que mostram o posicionamento de cada produto ou unidade de negócio da empresa em relação ao mercado. Assim, conhecendo o quadrante, o tomador de decisão terá mais subsídios para escolher a melhor estratégia. Esses quadrantes são denominados de estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e abacaxis.



Figura 6.14: Modelo BCG. Observe que é composto de quatro quadrantes que indicam a posição de um negócio em relação à sua participação e perspectiva de crescimento do mercado.

O que significa cada um desses quadrantes?

- **Vacas leiteiras:** produtos com os quais a empresa detém alta participação no mercado em relação à concorrência; no entanto, a perspectiva de crescimento desse mercado é baixa. São produtos que geram retorno para a empresa e demandam baixos investimentos, por serem produtos maduros.
- **Abacaxis:** também conhecidos como vira-latas. São produtos com baixa participação em um mercado que, por sua vez, também apresenta baixo crescimento. São produtos, portanto, que devem ser evitados ou descartados do portfólio da empresa.
- **Ponto de interrogação:** são produtos da empresa que possuem baixa participação no mercado. Entretanto, a perspectiva de crescimento desse mercado é grande. Assim, a empresa pode tentar aumentar sua participação nesse mercado, o que irá demandar maiores investimentos.
- **Estrelas:** produtos com alta participação em um mercado que também apresenta alto crescimento. São produtos, portanto, nos quais a empresa deve investir para manter sua posição de liderança. Podem se transformar em vacas leiteiras, caso o crescimento do mercado venha a diminuir.

Modelo das Cinco Forças de Porter

Trata-se de um modelo desenvolvido por Michel Porter, na década de 1970, para analisar a competitividade das empresas. O modelo abrange cinco forças que devem ser consideradas na definição da estratégia da empresa. São elas:

- Rivalidade entre os concorrentes: trata-se, em geral, da principal força competitiva, uma vez que os concorrentes podem competir de forma agressiva em preço, inovação, marketing, etc. Deve-se, portanto, analisar a atuação e o posicionamento da concorrência naquele mercado.
- Poder de barganha dos compradores: está relacionada à decisão de compra dos consumidores, ou seja, a sua força e capacidade para influenciar os preços e as características de um produto/serviço.
- Poder de barganha dos fornecedores: está relacionada ao poder de negociação com os fornecedores. Quanto mais dependente de um determinado fornecedor, menor será o poder de barganha da empresa.
- Barreiras à entrada de novos concorrentes: além dos concorrentes atuais e conhecidos, outros podem surgir. Assim, é importante considerar as dificuldades existentes para que novos concorrentes possam entrar no mercado.
- Ameaça de produtos substitutos: trata-se do risco de surgirem produtos ou serviços que são diferentes daqueles comercializados pela empresa, mas que atendem às mesmas necessidades dos consumidores. Tais produtos, portanto, podem vir a tomar o mercado existente.



Figura 6.15: As cinco forças de Porter. Se considerarmos o caso da Gol Linhas Aéreas, o qual foi mencionado anteriormente nesta aula, poderíamos dizer que a Gol se configurou como um novo entrante para as empresas já consolidadas no mercado de aviação civil brasileiro e, ao mesmo tempo, um produto substituto para o transporte rodoviário de ônibus.

Atividade Final

Atende ao Objetivo 5

Um grupo de profissionais, que estava trabalhando no planejamento estratégico de uma empresa do setor metal-mecânico, listou um conjunto de aspectos a serem considerados referentes ao ambiente interno e externo. Utilizando a relação abaixo, preencha a Matriz SWOT, indicando quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas pelo grupo.

1. Empresa apresenta baixo custo de produção;
2. Cenário de recessão econômica no país;
3. Definição de regulação mais rígida;
4. Aumento de impostos;
5. Marca da empresa pouco conhecida no mercado;
6. Entrada de novo concorrente;
7. Crescimento do mercado externo;
8. Surgimento de produto substituto;

- 9. Estabelecimento de política governamental de apoio ao setor;
- 10. Empresa possui mão de obra bem qualificada;
- 11. Empresa com dívidas e pouca capacidade de investimento;
- 12. Criação de novas linhas de financiamento pelo BNDES.

	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Análise interna	Pontos fortes: S	Pontos fracos: W
Análise externa	Oportunidades: O	Ameaças: T

Resposta comentada

As forças e fraquezas são associadas ao ambiente interno, enquanto as oportunidades e ameaças são associadas ao ambiente externo. Ao preencher a Matriz SWOT, portanto, você deve listar as seguintes Forças (itens 1 e 10), Fraquezas (itens 5 e 11), Oportunidades (itens 7, 9 e 12) e Ameaças (itens 2, 3, 4, 6 e 8).

=====

Conclusão

O planejamento é considerado a primeira função do processo de administrar. Trata-se da função que vai definir para onde uma organização quer ir, que resultados irá buscar atingir e como fará para tentar alcançá-los, ou seja, é a função que vai definir os objetivos e estratégias organizacionais. Existem diversos tipos de estratégia e é importante saber escolher aquela que seja a mais adequada, considerando-se as ameaças

e oportunidades do ambiente externo, bem como as forças e fraquezas da organização. O planejamento deve estar presente em todos os níveis hierárquicos, e sua implementação e resultados obtidos devem ser avaliados e monitorados, a fim de se estabelecerem, se necessárias, ações corretivas. Afinal, é importante que a organização tenha flexibilidade para se adaptar às mudanças.

Resumo

O planejamento é a função do processo de administrar que estabelece os objetivos (onde chegar) e as estratégias (como chegar). Os objetivos e estratégias devem estar alinhados com a visão, a missão e os valores da organização. A formalização do processo de planejamento é feita através de planos que devem conter informações sobre o que deve ser feito, como, quando, onde e por quem, de modo a buscar assegurar que os objetivos possam ser alcançados. Por sua vez, existe uma hierarquia de objetivos que vai desde o nível estratégico ao nível operacional. Isso significa que os objetivos estratégicos devem ser desmembrados em objetivos táticos que, então, devem ser transformados em objetivos operacionais.

No nível estratégico, o planejamento é mais complexo, envolvendo a organização como um todo. Trata-se de um planejamento de longo prazo que envolve a análise do ambiente externo e interno da organização. No nível tático, o planejamento tem como foco uma determinada área da organização, sendo de médio prazo. No nível operacional, o planejamento é mais específico, detalhado, e envolve um horizonte de curto prazo. Está associado às atividades diárias da organização.

A definição da estratégia é um aspecto fundamental no processo de planejamento. Existem três níveis de estratégia: a estratégia corporativa, que envolve a organização como um todo; a estratégia de negócios, que é voltada para uma unidade ou linha de produtos/serviços específica; a estratégia funcional, que é relacionada a uma área específica da organização tal como produção, *marketing*, etc. Quanto aos tipos de estratégia, existem as estratégias genéricas e as estratégias mestras. As estratégias genéricas podem ser baseadas em custo, diferenciação ou foco. Por sua vez, as mestras podem ser estratégias de crescimento, de manutenção, de redução ou estratégias combinadas.

Algumas ferramentas podem ser utilizadas para auxiliar o processo de planejamento e definição de estratégias; como exemplos, podemos citar a Matriz SWOT, o Modelo BCG e o Modelo das Cinco Forças de Porter.

Informações sobre a próxima aula

Na próxima aula, iremos aprender sobre a função organização, que também faz parte do processo de administrar.

Leituras Recomendadas

ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 2001. 266p.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 176p.

SUN TZU. *A arte da guerra: os treze capítulos originais*. Edição completa. São Paulo: Novo Século, 2014. 160p.

Referências

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: Novo Cenário Competitivo*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673p.

CARROLL, Lewis. *Aventuras de Alice no País das Maravilhas; Através do espelho e o que Alice encontrou por lá*. Rio de Janeiro: Zahar, 2010. 320p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral de Administração*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 634p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 434p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392p.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 31.ed. São Paulo: Atlas, 2013. 384p.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 409p.

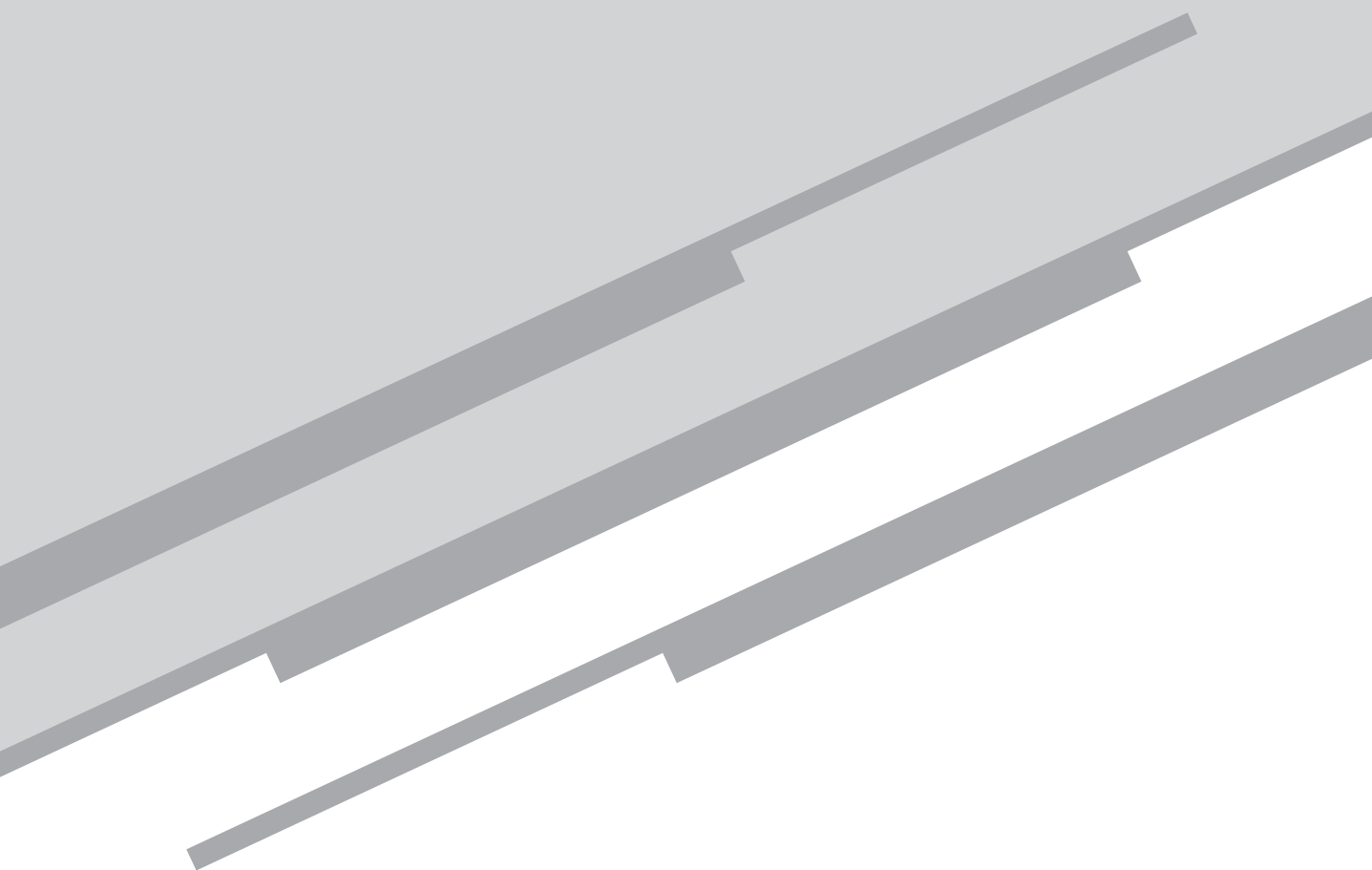
SCHERMERHORN JR., John R. *Administração*. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007. 542p.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 416p.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. 533p.

Aula 7

Organização



Cristina Gomes de Souza

Meta

Apresentar a função *organização*, que faz parte do processo de administrar recursos para alcançar objetivos.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. definir o significado de conceitos relacionados à função organização;
2. elaborar o organograma da estrutura organizacional de uma empresa;
3. identificar os diferentes tipos de departamentalização;
4. caracterizar as novas abordagens de estrutura e desenho organizacional.

Introdução

Você já deve ter observado que as empresas, universidades, hospitais e outras organizações são formadas por diversos órgãos, que podem ser chamados de direção, divisão, departamento, seção, setor etc. Você também já deve ter percebido que cada um desses órgãos reúne um conjunto de pessoas e outros recursos, sendo responsável pela realização de determinadas atividades específicas.

Você deve ter notado, ainda, que as organizações se estruturam e se organizam de diferentes maneiras para executar suas atividades. Por exemplo, em uma universidade, encontraremos unidades tais como biblioteca, secretaria, divisão de apoio ao estudante e departamentos acadêmicos e, em uma empresa, teremos departamentos de produção, de *marketing*, de recursos humanos, de administração e finanças.

O que há de comum entre todas essas estruturas? Todas elas têm uma mesma finalidade: a de buscar uma forma de organizar, distribuir, integrar e coordenar os diversos recursos, atividades e órgãos de uma organização, a fim de que ela possa cumprir sua missão, implementar suas estratégias e alcançar seus objetivos com eficácia e eficiência.

Como uma organização define sua estrutura? Quais aspectos influenciam essa definição e devem ser levados em consideração? Que tipos de estrutura existem? Essas e outras questões estão relacionadas à função organização – que faz parte do que chamamos de Administração – e que é o tema dessa aula.

Para melhor conhecermos a função organização, aprenderemos, dentre outros itens: as diferenças que existem entre o que é considerado como organização formal e informal, o significado de alguns conceitos básicos, os diferentes tipos de estrutura e de departamentalização e as novas abordagens relacionadas ao desenho organizacional.

Organização formal e informal

Em todas as organizações, as pessoas interagem através de relações formais e informais; assim, podemos dizer que existe uma organização formal e uma organização informal. O conteúdo desta aula será voltado especificamente para a organização formal. No entanto, abordaremos inicialmente a diferença entre esses dois tipos de organização e entenderemos como a organização informal pode influenciar – contribuindo ou prejudicando – o desempenho organizacional.

- **Organização formal:** é a organização que resulta da divisão do trabalho, da definição dos cargos e da estrutura hierárquica. Trata-se da organização que foi planejada para funcionar de uma determinada maneira e que se encontra discriminada e descrita nos documentos organizacionais. Por exemplo, as relações dos subordinados com suas chefias, as atribuições e responsabilidades de cada funcionário e o fluxo de comunicação que deve existir entre pessoas e departamentos fazem parte da organização formal. Ou seja, a organização formal inclui atividades que foram concebidas previamente e encontram-se formalizadas no desenho da estrutura organizacional, na descrição dos cargos e nas diversas regras, normas e procedimentos existentes.
- **Organização informal:** é a organização que surge a partir das relações que vão sendo estabelecidas entre as pessoas de forma espontânea. São relações que decorrem de afinidades e sentimentos de simpatia e amizade, ou, ao contrário, de animosidades e desavenças. Também pode surgir a partir de interesses pessoais ou coletivos, em torno dos quais as pessoas acabam se unindo e interagindo. É um tipo de organização que não foi prevista e não se encontra exposta em nenhum documento da organização. Conforme explicado por Stoner e Freeman (1985), trata-se de uma estrutura que decorre de relações não reconhecidas oficialmente e que surgem a partir das necessidades individuais e grupais das pessoas.

De que forma a organização informal pode influenciar no desempenho organizacional? Ela tanto pode ajudar, como atrapalhar o desempenho das pessoas e da organização. Para melhor entendermos a influência da organização informal, vamos ver algumas situações.

Imagine que você trabalhe em uma empresa e, por um motivo qualquer, esteja enfrentando dificuldades para executar ou concluir determinada tarefa. Seu colega chega perto e te ajuda, mesmo sem ser essa a função dele. Vamos, agora, imaginar que você esteja precisando de uma informação importante de outro departamento. Quem deveria fazer a solicitação seria o seu chefe, mas isso iria demorar e atrasar o trabalho. Aí você vai até o seu colega e ele te repassa imediatamente a informação de que precisa. Em ambos os casos, essas relações não foram previstas na organização formal. No entanto, elas aconteceram informalmente e ajudaram para que o trabalho fosse realizado de forma satisfatória. Esses exemplos mostram como a organização informal pode influenciar positivamente, contribuindo para que a organização alcance melhores resultados.

Ao contrário, vamos imaginar um chefe fazendo uma solicitação de trabalho aos seus subordinados. Hierarquicamente, todos deveriam atendê-lo prontamente e da melhor forma possível. Mas, como ele é uma pessoa muito autoritária e inflexível, sua relação com os subordinados não é muito boa e, assim, eles demoram a fazer o que foi solicitado e o fazem de maneira displicente.

Vamos pensar em outra situação: você faz parte de uma equipe, mas as pessoas que trabalham com você pensam e agem de forma muito diferente da sua forma de ser e agir. Como você não tem muitas afinidades com seus colegas, eles o(a) acabam marginalizando e você começa a se sentir excluído(a) daquele grupo. Isso acaba afetando a sua motivação no trabalho, fazendo com que o seu rendimento diminua. Essas situações ilustram como esse tipo de relação informal pode prejudicar a realização das atividades e o desempenho organizacional.

Na tabela a seguir estão listadas algumas vantagens e desvantagens da organização informal, que são encontradas na literatura sobre o assunto.

Tabela 7.1: Benefícios e desvantagens da organização informal.

Benefícios	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar as pessoas na realização do seu trabalho e no alcance das metas organizacionais; • satisfazer as necessidades de interação social das pessoas; • contribuir para a criação de um ambiente agradável de trabalho; • melhorar a comunicação e a troca de informações entre as pessoas e os diversos setores da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar ou aumentar as resistências às mudanças, com as pessoas fazendo “corpo mole”; • disseminar fofocas ou notícias que possam prejudicar as pessoas e a organização; • trazer insatisfação para as pessoas que são marginalizadas e não participam dos grupos informais; • possibilidade de surgir um “poder paralelo” com lideranças informais agindo contra os interesses da organização.

Fonte: Baseado em Schermerhorn Jr. (2007).

Uma boa síntese da relação entre organização formal e informal é apontada por Hampton (1983, p. 79). Segundo o autor, “as pessoas não apenas animam a organização formal, mas também criam uma organização informal dentro dela. A realidade viva de uma organização resulta do entrelaçamento das organizações formal e informal”. Agora que já sabemos a diferença entre os dois tipos de organização, vamos nos concentrar na organização formal, que é o foco desta aula.

Conceitos básicos

A organização formal envolve aspectos como: divisão do trabalho e especialização; hierarquia, autoridade e responsabilidade; delegação e amplitude de controle.

Divisão do trabalho e especialização

Conforme abordado em aulas anteriores, qualquer processo de produção de bens ou serviços envolve um conjunto de atividades que precisam ser realizadas. Assim, a divisão do trabalho consiste em decompor essas atividades em tarefas a serem desempenhadas por determinada pessoa. Por sua vez, a cada órgão ou setor dentro de uma organização cabe reunir um conjunto de atividades que ficarão sob sua responsabilidade.

Quanto maior a divisão do trabalho, maior será a especialização. Ou seja, quanto menor for a diversidade de tarefas, mais especializado será o trabalhador naquelas tarefas que ele executa. Esse princípio também vale para os órgãos ou setores: quanto menor a diversidade de atividades, maior a sua especialização.

Hierarquia, autoridade e responsabilidade

A hierarquia estabelece relações formais de poder, estabelecendo os níveis de autoridade de uma organização. Ou seja, a hierarquia define quem está acima e quem está abaixo na estrutura organizacional.

Por sua vez, a autoridade pode ser definida como o poder formal e legitimado de uma pessoa ao ocupar um cargo dentro da estrutura organizacional. O ocupante desse cargo, portanto, tem o poder de tomar decisões, transmitir ordens e alocar recursos visando às metas que foram estabelecidas, contribuindo para alcançar os objetivos organizacionais. O conceito de autoridade pode ser traduzido como o direito de mandar e no poder de se fazer obedecer (FAYOL, 1989, p. 45).

Chiavenato (2004) aponta três características da autoridade:

1. ela é alocada nos cargos ocupados e não nas pessoas;
2. ela acaba sendo aceita pelos subordinados que acreditam que o superior tem poder legítimo para dar ordens e cobrar resultados;

3. a autoridade flui do topo da organização para baixo, sendo que, quanto maior o nível hierárquico, maior a autoridade.

O grau de autoridade deve ser compatível com o grau de responsabilidade assumida pela pessoa. Como responsabilidade entende-se o dever de desempenhar a tarefa ou atividade para a qual a pessoa foi alocada e que faz parte das atribuições do seu cargo. Nas palavras de Maximiano (2004, p. 213), “responsabilidades são as obrigações ou deveres das pessoas pela realização de tarefas ou atividades”. Por exemplo: se o chefe do setor de produção tem a responsabilidade pela fabricação das peças e a meta de produzir 1.000 peças em um mês, ele precisa ter autoridade suficiente, que lhe permita tomar decisões, alocar recursos e dar ordens aos seus funcionários, de modo a garantir que essa quantidade de peças seja produzida.



Figura 7.1: Observe que a autoridade é uma relação que vai do superior para o subordinado. Já a responsabilidade vai do subordinado para o superior, ou seja, o superior pode dar ordens e cobrar do subordinado. Por sua vez, o subordinado tem a responsabilidade, para com o superior, de cumprir o que lhe foi designado. Quanto mais elevada a posição de uma pessoa na hierarquia de uma organização, maior será a sua autoridade.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Delegação

Ninguém pode fazer tudo sozinho em uma organização: é preciso que as atividades sejam distribuídas e repassadas para outras pessoas. Um diretor, por exemplo, ocupa um cargo elevado na hierarquia organizacional pois, como tem maior responsabilidade, é natural que possua maior autoridade e que sua remuneração seja maior. Assim sendo, ele deve gastar seu tempo e usar seu potencial para tratar de questões de cunho mais estratégico e, portanto, as decisões menos complexas e a operacionalização das atividades devem ser atribuídas a terceiros, ou

seja, a pessoas que ocupam posições mais baixas na estrutura organizacional. Isso é o que chamamos de delegação.

Delegação, portanto, pode ser definida como o processo de atribuir autoridade e responsabilidade aos subordinados. Bateman e Snell (2006, p. 268) dizem que “a delegação talvez seja a característica mais fundamental da administração porque enseja a execução de um trabalho por meio de outros. Desse modo, a delegação é importante em todos os níveis hierárquicos”. De fato, a delegação apresenta diversas vantagens:

- libera tempo das chefias para que essas possam se dedicar a atividades e decisões mais complexas, que exijam maior raciocínio e iniciativa, e que poderão ter maior repercussão nos resultados da organização;
- torna a tomada de decisão mais rápida, pois o próprio subordinado pode decidir, não precisando esperar o pronunciamento da chefia;
- frequentemente leva a melhores decisões, uma vez que, não raro, o subordinado é quem vivencia determinada situação, tendo, assim, melhores condições para identificar e solucionar problemas, bem como propor melhorias;
- aumenta a disposição para tomar iniciativas, a motivação, o comprometimento e a autoconfiança dos subordinados;
- contribui para desenvolver competências nos subordinados, tornando-os mais capacitados para assumirem outros desafios no futuro.

Stoner e Freeman (1985) alertam que, apesar das vantagens, existem barreiras que podem dificultar o processo de delegação dentro de uma organização. Essas resistências podem ocorrer por parte das próprias chefias, ou mesmo dos subordinados. Como resistências que podem dificultar o processo de delegação, podem ser citadas:

- resistências por parte das chefias: falta de confiança no comprometimento, capacidade e competência dos subordinados; característica pessoal do chefe que gosta de concentrar em si as decisões; cultura organizacional centralizadora; receio de que algum subordinado venha a se destacar ao ganhar mais autonomia e poder de decisão;
- resistências por parte dos subordinados: insegurança e receio de assumir novas atribuições e ter que tomar decisões; falta de confiança na chefia; falta de motivação; percepção de estar sendo explorado, uma vez que sua responsabilidade aumentará.

Assim, para que a delegação aconteça de forma satisfatória, trazendo bons resultados, é importante que alguns cuidados sejam tomados. Na literatura sobre o assunto, existem diversas recomendações:

- saber o que delegar, ou seja, distinguir aquilo que pode ser delegado daquilo que deve continuar sendo uma decisão da chefia;
- estabelecer uma relação de confiança e comprometimento mútuo entre chefia e subordinado;
- preparar o subordinado para que assuma, de forma segura, as novas atribuições;
- fornecer todas as informações necessárias para que o subordinado tenha condições de tomar a melhor decisão;
- dar um *feedback* de como está indo o desempenho do subordinado, incentivá-lo e orientá-lo quando houver dúvidas ou dificuldades;
- proporcionar a autoridade necessária e os meios adequados para que o subordinado possa cumprir satisfatoriamente suas novas atribuições;
- fazer com que o subordinado perceba que o processo de delegação também será bom para ele, que poderá obter algum tipo recompensa ou crescimento profissional.

Amplitude de controle

A amplitude de controle, também conhecida como amplitude administrativa ou amplitude de comando, refere-se à quantidade de subordinados que uma pessoa consegue supervisionar de forma adequada. Se um chefe consegue supervisionar muitos subordinados, diz-se que a amplitude é ampla. Se poucos, a amplitude é estreita.

A amplitude de controle terá influência na estrutura organizacional: uma amplitude de controle estreita leva a uma maior quantidade de níveis hierárquicos, fazendo com que a estrutura organizacional seja “alta”; ao contrário, quando a amplitude de controle é grande existe menor quantidade de níveis hierárquicos, de modo que a estrutura organizacional seja “achatada”.

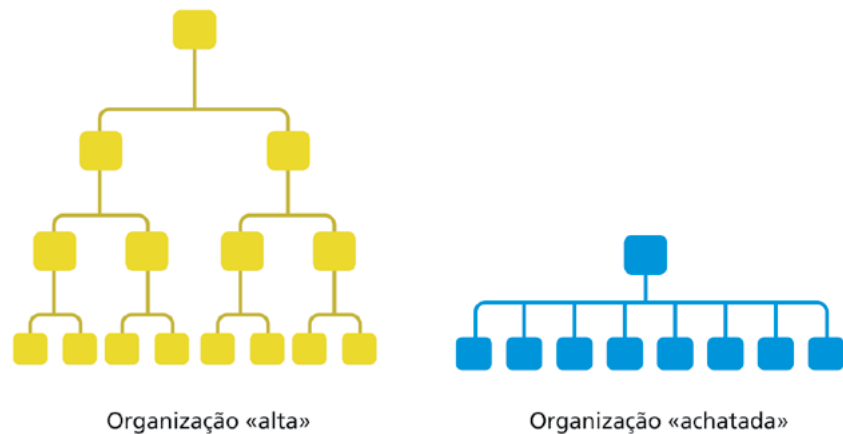


Figura 7.2: Organizações “alta” e “achatada”. Observe que, na estrutura organizacional “alta”, cada chefe tem, abaixo de si, um número reduzido de subordinados, ou seja, a amplitude de controle é estreita. Ao contrário, na estrutura organizacional “achatada”, a amplitude é grande com o chefe sendo responsável pela supervisão de um número maior de subordinados.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004) e Stoner e Freeman (1985).

Em uma organização, é importante saber alocar a quantidade de subordinados certa para cada chefia. Se um chefe tiver um número excessivo de subordinados, ou seja, uma quantidade maior que sua amplitude de controle, ele não conseguirá supervisionar e orientar o trabalho de cada um de forma satisfatória, o que poderá comprometer o desempenho individual, bem como o do setor como um todo. Por sua vez, se o número de subordinados for abaixo da amplitude de controle, isso pode ser um sinal de que o potencial, tanto do chefe quanto dos subordinados, não está sendo bem aproveitado.

Diversos aspectos relacionados às chefias, aos subordinados, ao tipo de trabalho realizado e às características da organização podem influenciar a amplitude de controle. São eles:

- relacionados às chefias: aspectos como personalidade, habilidades, competências e liderança das pessoas que ocupam cargos de chefia. Existem pessoas que possuem maior capacidade de supervisionar um número mais elevado de subordinados do que outras;
- relacionados aos subordinados: motivação, capacidade de realizar as atividades, sua relação com os colegas e com a chefia. A amplitude de controle tende a ser mais estreita no caso de os funcionários não possuírem muita experiência ou não terem sido treinados adequadamente;

- relacionados ao tipo de trabalho: por exemplo, a amplitude de controle é maior quando se lida com tarefas rotineiras e repetitivas, bem como quando já existe um arcabouço de regras, normas e procedimentos estabelecidos. Ao contrário, quando as tarefas são mais complexas, geralmente as amplitudes de controle são mais estreitas;
- relacionados às características da organização: cultura organizacional, fluxo de informações, instrumentos de incentivo e mecanismos de controle. Existem organizações que apresentam uma cultura de maior participação no processo decisório do que outras.

De qualquer maneira, conforme apontado por Stoner e Freeman (1985), não existe um número de subordinados ideal. A dimensão da amplitude de controle dependerá das condições que envolvem cada situação.

Organização centralizada x descentralizada

O nível em que as decisões acontecem permite classificarmos uma organização em centralizada ou descentralizada. Dizemos que uma organização é centralizada quando as tomadas de decisão estão concentradas nos níveis hierárquicos mais altos. Ao contrário, dizemos que a organização é descentralizada quando os níveis hierárquicos mais baixos têm relativa autonomia para também tomarem decisões.

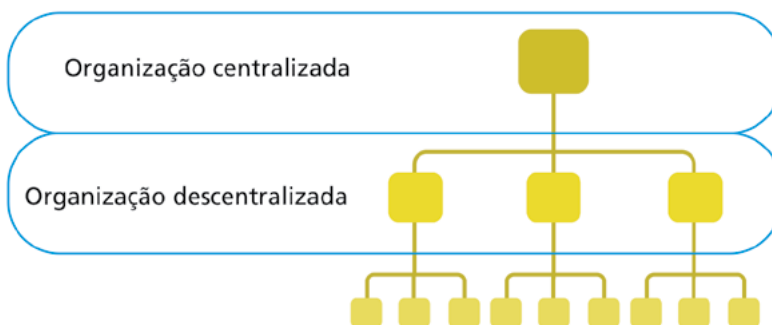


Figura 7.3: Organização centralizada *versus* descentralizada. Observe que, na organização centralizada, as decisões estão concentradas na alta administração. Já na organização descentralizada, as decisões são tomadas por administradores em outros níveis da hierarquia.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Assim como acontece quando delegamos algo a alguém, a descentralização leva a uma maior participação e comprometimento das pessoas, aumenta a moral e a motivação e ajuda a desenvolver habilidades e competências nos administradores de níveis hierárquicos mais baixos.

No entanto, a descentralização também pode trazer alguns problemas, tais como:

- as chefias podem se preocupar mais com os objetivos do departamento que está sob sua responsabilidade do que com os objetivos da organização como um todo;
- as políticas e procedimentos adotados podem variar significativamente entre os diversos departamentos;
- é preciso que as pessoas tenham acesso a maior quantidade de informações para que possam tomar decisões mais adequadas;
- a maior autonomia pode levar a uma falta de coordenação entre os departamentos;
- a necessidade de haver chefias mais bem preparadas para tomar decisões e assumir novas responsabilidades e desafios é aumentada.

Atualmente, a tendência é a de que as organizações sejam mais descentralizadas, o que implica maior delegação e amplitude de controle, a fim de proporcionar mais flexibilidade e agilidade nas tomadas de decisão. A adoção de estruturas organizacionais mais achatadas também leva à redução de custos em função da diminuição do número de chefias e níveis hierárquicos.

===== **Atividade 1** =====

Atende ao objetivo 1

Leia o caso a seguir e o relacione com os conceitos de *centralização*, *descentralização*, *delegação*, *autonomia* e *amplitude de controle*, aprendidos nesta aula:

João, diretor da Alfa Produtos Ltda., reúne-se semanalmente com os gerentes de produção, de *marketing*, de administração, de finanças e de recursos humanos para tomar decisões e verificar como está o desempenho de cada área funcional da empresa.

Pedro, que é gerente de produção, tem questionado algumas práticas da organização, como, por exemplo, a quantidade de níveis hierárquicos. Ele argumenta que várias chefias poderiam deixar de existir, com os operários passando a ter maior autonomia e participação no processo de decisão. Segundo ele, essa mudança traria maior motivação e comprometimento por parte dos funcionários, além de tornar a estrutura organizacional menos onerosa. Disse ainda que ele mesmo poderia assumir a supervisão de um número maior de subordinados.

Sandro, responsável pela área de *Marketing*, concordou com Pedro e acrescentou que essa atitude proporcionaria maior flexibilidade e agilidade nas decisões, o que, hoje, é fundamental para o atendimento das constantes necessidades de mudança e inovação demandadas pelo mercado.

João mostrou-se reticente, uma vez que a Alfa Produtos vem atuando assim desde a sua criação. No entanto, diante do cenário de retração da economia, que vem afetando as vendas e os negócios da empresa, ele prometeu analisar com mais calma a sugestão dada por Pedro.

Resposta comentada

Conforme apontado no início do texto, a empresa Alfa possui uma gestão centralizada, com as decisões tomadas pela alta administração. Pedro sugeriu que houvesse delegação de atribuições e responsabilidades, de modo que os subordinados tivessem maior autonomia. Pedro também disse que poderia assumir a supervisão de maior número de subordinados e isso significa dizer que poderia aumentar sua amplitude de controle. O aumento da amplitude de controle permitiria reduzir a quantidade de chefias e níveis hierárquicos, o que levaria a uma estrutura organizacional mais achatada e enxuta.

Os níveis da função organização

Conforme mencionado no início desta aula, a função organização envolve a distribuição de atividades e de recursos dentro de uma em-

presa ou outra instituição qualquer, a fim de que ela possa alcançar seus objetivos da melhor forma possível. Assim, essa função implica definir como a organização deve ser estruturada nos seus diversos órgãos, departamentos e seções e como eles devem se articular. A função organização, assim como acontece com o planejamento, está presente nos três níveis: estratégico, tático e operacional. Observe:

- nível estratégico: define o desenho organizacional, ou seja, a estrutura da organização como um todo;
- nível tático: define o desenho departamental, ou seja, a estrutura de cada departamento;
- nível operacional: define o desenho de cargos e tarefas, ou seja, a estrutura do trabalho dentro da organização.



Figura 7.4: Níveis da função organização. No nível estratégico, pensa-se na estrutura da organização a partir de uma visão macro. À medida que o nível hierárquico vai diminuindo, o foco vai se tornando mais específico.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007) e Sobral e Peci (2008).

O desenho organizacional, o departamental e o de cargos e tarefas definem e representam a estrutura de uma organização em determinado momento. Essa estrutura não é algo permanente, ou seja, ela se modifica ao longo do tempo em função de necessidades que vão surgindo, ou de ajustes, visando melhorar a eficácia organizacional.

A dimensão das mudanças na estrutura organizacional pode variar. Existem mudanças que são simples e pontuais, tais como a subdivisão de um setor em dois ou, ao contrário, a fusão de dois setores em apenas um. Por outro lado, existem mudanças mais profundas, que envolvem a reestruturação de toda a organização. É o caso, por exemplo, de uma empresa que adquire ou se funde a outra, o que torna necessária a criação de uma nova estrutura organizacional.



A função organização e o planejamento

A função organização deve estar em consonância com o que foi definido no planejamento. Afinal, a estrutura organizacional deve ser concebida buscando facilitar e tornar mais eficiente a realização das atividades, de modo que a organização possa alcançar, da melhor forma possível, sua missão, as estratégias e os objetivos definidos no seu planejamento.

Organograma

A estrutura formal de uma organização pode ser representada a partir de uma figura chamada de *organograma*. Conforme definido por Stoner e Freeman (1985, p. 231), trata-se do “diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições na organização, e como estes elementos se relacionam”.

O organograma clássico, também chamado de vertical, é um diagrama que mostra como a organização é dividida nos diversos órgãos (unidades, diretorias, departamentos, seções) e quais as relações hierárquicas existentes. Conforme explicado por Maximiano (2004), os nomes dos órgãos podem variar de uma empresa para outra, ou seja, cada uma define os nomes que lhe serão atribuídos. Por exemplo: enquanto uma empresa pode chamar um órgão de departamento, outra pode conferir-lhe a denominação de diretoria, superintendência, gerência ou unidade.

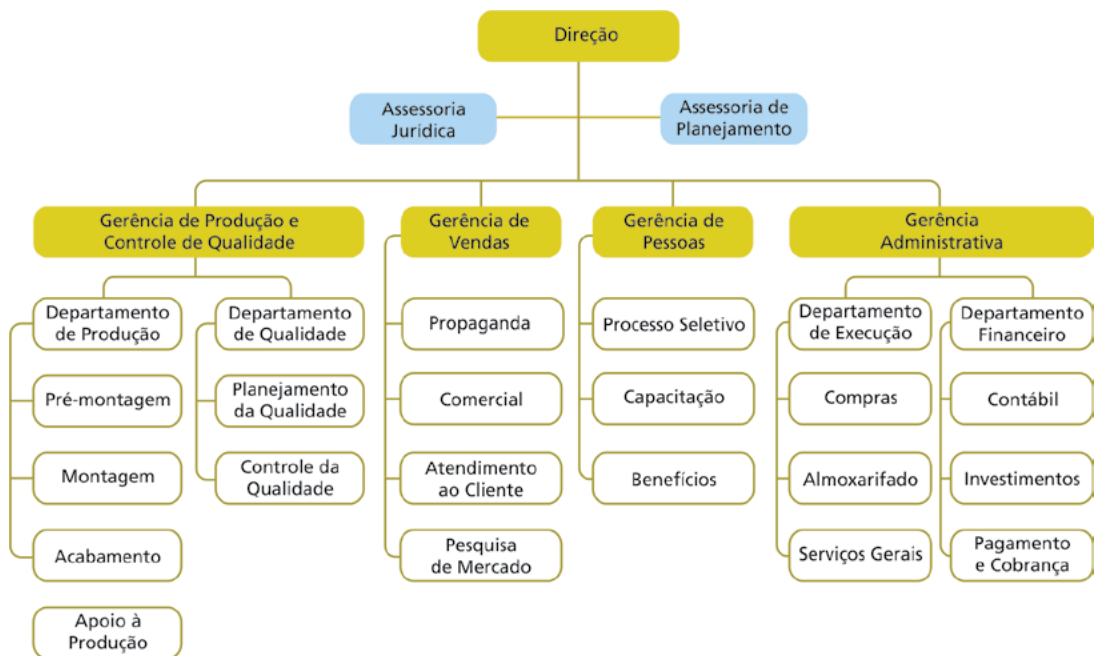
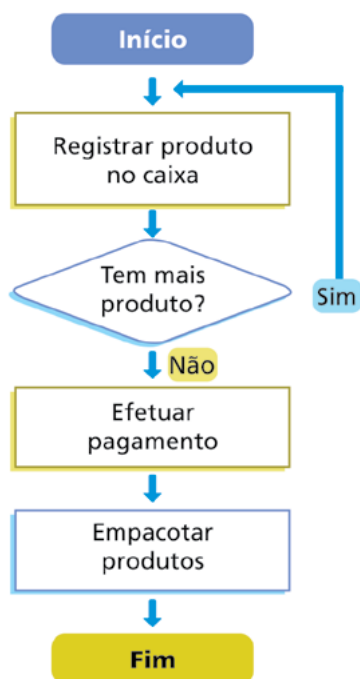


Figura 7.5: Organograma clássico de uma empresa. Observe que, através do organograma, podemos entender a estrutura, os níveis hierárquicos existentes e as interações entre as diversas unidades que compõem a organização.

Embora o organograma vertical seja o mais conhecido, existem outras formas de organograma, tais como: o organograma funcional, que representa as relações funcionais; o organograma circular ou radial, usado quando se quer destacar as relações de trabalho em grupo e o organograma horizontal, que também mostra relações de hierarquia, porém em uma disposição para o lado e não para baixo, como acontece no organograma vertical.



Organograma e fluxograma



Não devemos confundir organograma com fluxograma. Enquanto o organograma representa a estrutura organizacional, o fluxograma visa mostrar a sequência de operações, ou seja, o fluxo de materiais e informações de um determinado processo. Para facilitar a compreensão, veja, ao lado, o exemplo de um fluxograma.

Atividade 2

Atende ao objetivo 2

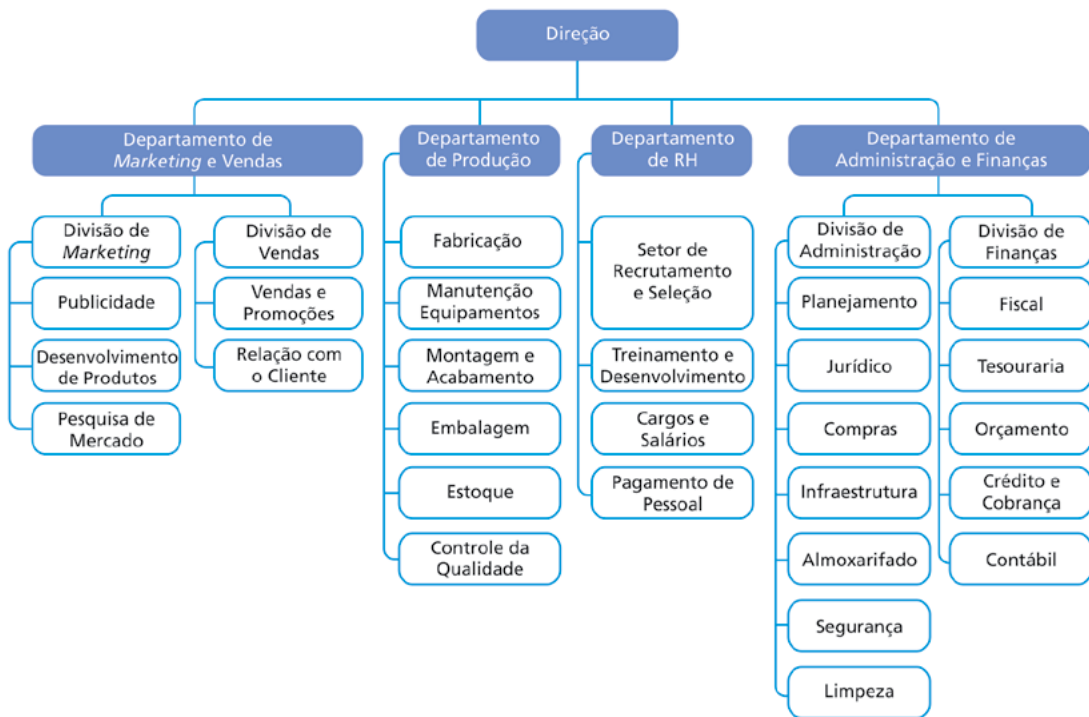
A empresa Irmãos Gonçalves fabrica e comercializa peças de metal. As atividades da empresa são distribuídas por departamentos que, por sua vez, são compostos por diversos setores. Alguns departamentos são estruturados em divisões e, nesse caso, os setores ficam subordinados às divisões, de acordo com a especificidade de suas atividades.

Considerando a seguinte listagem de unidades que compõem a Irmãos Gonçalves, monte o organograma da empresa.

Unidades da empresa Irmãos Gonçalves			
Setor Fiscal	Direção	Departamento de <i>Marketing</i> e Vendas	Setor de Recrutamento e Seleção
Departamento de Recursos Humanos	Setor de Publicidade	Setor de Manutenção de Equipamentos	Setor de Desenvolvimento de Produtos
Setor de Pesquisa de Mercado	Setor Contábil	Divisão de Administração	Setor de Pagamento de Pessoal
Setor de Cargos e Salários	Setor de Compras	Setor de Controle da Qualidade	Departamento de Produção
Setor Jurídico	Setor de Fabricação	Setor de Treinamento e Desenvolvimento	Setor de Limpeza
Divisão de Finanças	Setor de Planejamento	Setor de Relação com o Cliente	Setor de Segurança
Setor de Estoque	Departamento de Administração e Finanças	Setor de Crédito e Cobrança	Setor de Orçamento
Setor de Vendas e Promoções	Setor de Tesouraria	Setor de Embalagem	Divisão de <i>Marketing</i>
Setor de Infraestrutura	Setor de Almoxarifado	Setor de Montagem e Acabamento	Divisão de Vendas

Resposta comentada

O organograma deve ser elaborado considerando-se quatro níveis na estrutura hierárquica: direção (primeiro nível); departamentos (segundo nível); divisões (terceiro nível); e setores (quarto nível).



Tipos de estrutura

Não existe um modelo único de estrutura organizacional. De acordo com Chiavenato (2004), a organização formal pode ser estruturada de três maneiras básicas: através de relações lineares; por meio de relações funcionais e, por fim, de relações de linha-*staff*.

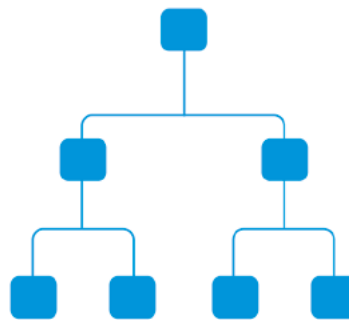
Organização linear

Trata-se do tipo de estrutura mais simples que remonta à organização dos antigos exércitos, bem como da igreja dos tempos medievais. É caracterizada pela unidade de comando, ou seja, cada subordinado responde apenas a um superior. O fluxo de comunicação também é bem delimitado, as decisões são centralizadas e sua estrutura apresenta formato piramidal, com vários níveis hierárquicos. É mais adequada a organizações que possuem atividades rotineiras e que são de pequeno porte ou que foram recém-criadas, estando ainda em um estágio inicial de suas operações.

Organização funcional

Tem como base o princípio da especialização. Nesse tipo de estrutura, o subordinado não responde a uma chefia única, podendo se dirigir a diversos chefes, de acordo com a especialidade de cada um deles. Por exemplo, se existir um problema na área de produção, os subordinados se dirigirão ao responsável por essa especialidade e se o problema for de manutenção, irão se dirigir ao responsável pela área de manutenção; ou seja, os subordinados não se dirigem única e exclusivamente a um chefe imediato.

Esse tipo de estrutura também é indicado para organizações que são pequenas e que não atuam com produtos ou serviços muito diversificados ou que atendem a consumidores e mercados com especificidades bem diferenciadas.



Organização Linear

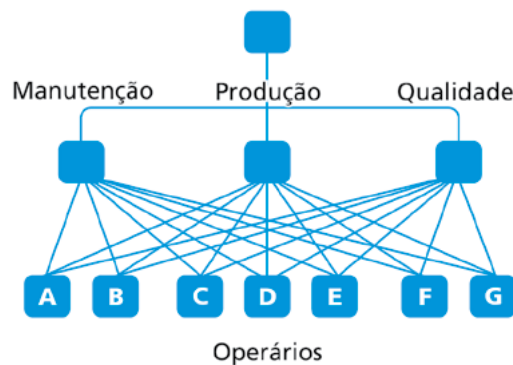


Figura 7.6: Diferença entre organização linear e funcional. A estrutura linear é baseada na unidade de comando, ou seja, existem apenas linhas diretas e únicas ligando as chefias e os subordinados. Na estrutura funcional, os subordinados procuram os superiores de acordo com sua especialidade.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Organização linha-staff

Trata-se de um tipo de estrutura que busca reunir características da organização linear e da organização funcional de modo a tirar proveito das vantagens de cada uma delas. É formada por órgãos de linha, responsáveis pela execução, e por órgãos de *staff*, que têm a função de apoiar e assessorar. A chefia, que ocupa um cargo que lhe confere autoridade de linha, é quem decide, pode dar ordens e cobrar resultados dos subordinados. A pessoa que ocupa uma posição de *staff* já não tem esse tipo de autoridade e a ela cabe, de acordo com sua especialidade, assessorar, dar consultoria e emitir opiniões, recomendações e sugestões, que poderão vir a ser acatadas, ou não, por quem possui autoridade de linha. É o tipo de estrutura mais utilizado pelas organizações.

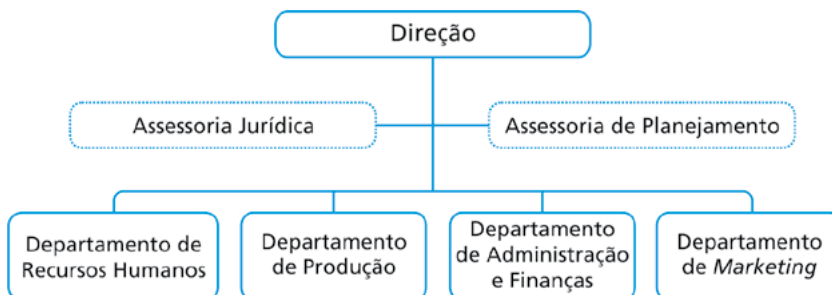


Figura 7.7: Organização linha-staff. A autoridade de linha acontece entre o diretor e os chefes de cada departamento. Aos assessores cabe apenas aconselhar o diretor. Eles, na condição de staff, não têm autoridade para dar ordens aos chefes dos departamentos, uma vez que, como mostra a figura, não existe linha de subordinação entre eles.

Cada uma dessas estruturas apresenta vantagens e desvantagens, conforme apontado na tabela a seguir.

Tabela 7.2: Vantagens e desvantagens de cada tipo de estrutura organizacional.

Tipo de estrutura	Vantagens	Desvantagens
Linear	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura simples e fácil de implantar. • Autoridade e responsabilidades bem delimitadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chefes generalistas sem uma especialidade específica. • Pouca flexibilidade e autonomia para tomadas de decisão.
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado nível de especialização. • Melhor supervisão técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subordinação múltipla, que pode gerar conflitos. • Podem existir interesses conflitantes, disputas e discordâncias entre especialistas.
Linha-staff	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém a autoridade única e, ao mesmo tempo, proporciona assessoria especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podem ocorrer conflitos entre os órgãos de linha e de staff.

Fonte: Baseado em Chiavenato (2004, 2008).

Tipos de departamentalização

Como mencionado anteriormente, as organizações podem se arranjar de diversas formas. Cada uma deve buscar a estrutura que melhor se adéque ao seu negócio, ao seu tamanho, à sua estratégia e às suas atividades. Tradicionalmente, as organizações tendem a agrupar recursos e atividades afins em uma mesma unidade organizacional. Como exemplo, temos a divisão de *marketing*, que reúne atividades relacionadas à pesquisa de mercado, propaganda, publicidade e relações comerciais.

Essa prática de juntar os recursos, as atividades e os processos que são similares, que se complementam e que possuem uma mesma linha de ação, é denominada de **departamentalização**.

A departamentalização surgiu e se consolidou à medida que as organizações foram crescendo e se diversificando, o que tornou necessária a criação de várias unidades, cada uma responsável por um conjunto de atividades.

Existem vários tipos de departamentalização bastante usados pelas organizações e cada um deles apresenta vantagens e desvantagens. Os tipos de departamentalização mais conhecidos são: departamentalização

Departamentali-zação

Agrupamento, em uma mesma unidade organizacional, de recursos, atividades e processos similares, que se complementam ou são racionalmente relacionados.

Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (1985).

por função; por produto ou serviço; por localização geográfica; por cliente; por fase do processo e por projeto.

Departamentalização por função

Neste tipo de departamentalização, como o próprio nome diz, as atividades são agrupadas de acordo com as principais áreas funcionais da organização como, por exemplo, produção, *marketing*, administração e finanças, recursos humanos e responsabilidade social. Trata-se do tipo de departamentalização mais antigo e mais utilizado quando a organização não tem uma atuação muito diversificada, ou seja, quando ela se concentra na produção de um só tipo de produto ou serviço, que é focado em um mesmo público-alvo e cuja atuação é limitada a uma mesma área geográfica.

Este modelo de departamentalização tem como vantagem o fato de reunir as pessoas que trabalham com especialidades afins em uma mesma unidade funcional, o que gera convergência de esforços; contudo, reduz a cooperação e a interação interdepartamental. Também é preciso ter cuidado para que os objetivos de cada área funcional não prevaleçam sobre os objetivos da organização como um todo.

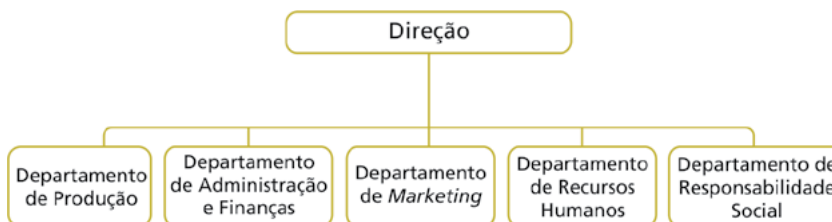


Figura 7.8: Exemplo de departamentalização por função. Neste tipo de departamentalização, cada unidade reúne atividades e pessoas de uma mesma especialidade funcional.

Departamentalização por produto ou serviço

Nesta forma de departamentalização, o agrupamento de recursos e atividades é feito com base no tipo de produto ou serviço oferecido pela organização. É indicado quando a organização atua com produtos ou serviços com especificidades diferentes, que demandam uma gestão mais voltada para cada um deles. É o caso, por exemplo, de uma indústria

que atua com produtos de higiene pessoal, produtos de beleza e produtos alimentícios. Em cada divisão, haverá pessoas de produção, *marketing*, recursos humanos e finanças, que trabalharão focando apenas os produtos ou serviços daquela unidade.

A vantagem deste tipo de departamentalização é a de que ela proporciona maior interação e comunicação entre especialistas de diversas áreas, já que é possível que todos trabalhem de forma mais coordenada em torno dos mesmos produtos ou serviços. A desvantagem é que os especialistas de uma mesma área funcional acabam sendo distribuídos pelas diferentes divisões.

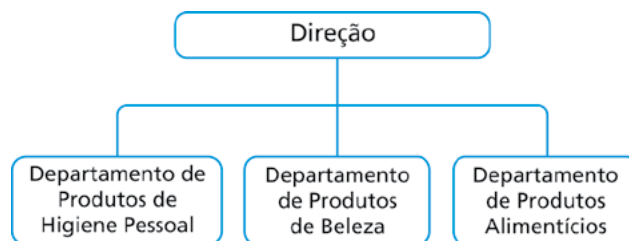


Figura 7.9: Exemplo de departamentalização por produto. Nesse caso, dentro de cada divisão, haverá atividades e pessoas ligadas à produção, *marketing*, finanças e recursos humanos; ou seja, a estrutura funcional é replicada em cada divisão.

Departamentalização por localização geográfica

Na departamentalização por localização geográfica, a distribuição de recursos e atividades é feita em função das diferentes regiões em que uma organização atua. Ou seja, trata-se de uma estrutura indicada quando a organização opera em diferentes localidades, cada qual com suas condições e características próprias. Por exemplo: uma organização que atua nas regiões Norte, Nordeste e Sudeste do Brasil pode ter uma unidade dedicada a cada uma dessas regiões; o mesmo pode acontecer com uma empresa que opera em diversos continentes ou países.

A vantagem deste tipo de departamentalização é que ela permite maior adequação às condições e um melhor atendimento das especificidades de cada local. A desvantagem é a de que torna mais complexa a coordenação entre as várias unidades da organização. A adoção de diferentes práticas para atender as especificidades de cada região também dificulta a construção de uma cultura organizacional comum entre as diferentes unidades.

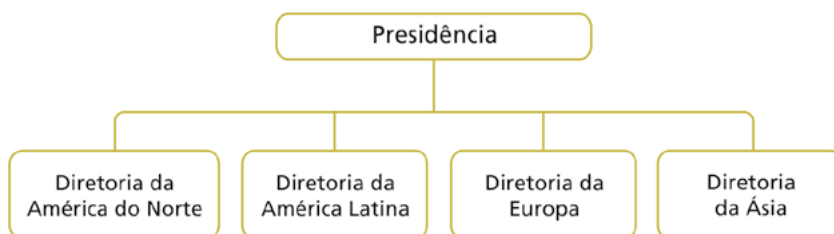


Figura 7.10: Exemplo de departamentalização por região geográfica. Nesse tipo de departamentalização, cada unidade volta-se para o atendimento das condições e necessidades locais. Por exemplo: como os gostos, hábitos e preferências dos consumidores podem variar de uma região para outra, o trabalho da área de *marketing* também terá que ser diferenciado. O mesmo acontece em relação à produção: o perfil da mão de obra, a logística, a legislação e as normas variam de acordo com o país.

Departamentalização por cliente

Trata-se do agrupamento de recursos e atividades que se dá em função do tipo de cliente. Este tipo de departamentalização é indicado quando se tem um perfil diferenciado e bastante específico de público-alvo. É o caso, por exemplo, de uma loja de departamentos em que se tem um departamento masculino, um feminino e um infantil, ou de uma agência de turismo que pode se estruturar para atender crianças e adolescentes, jovens, famílias e idosos.

Como ponto vantajoso, este tipo de organização se volta para o atendimento das necessidades e expectativas de cada tipo de cliente, levando à sua fidelização. Como desvantagem, na busca por satisfazer o cliente, outros aspectos relacionados à produção e custos acabam ficando em segundo plano.

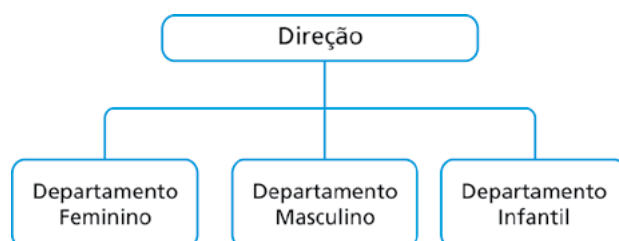


Figura 7.11: Exemplo de departamentalização por cliente. Nesse tipo de departamentalização, cada unidade visa ao atendimento das necessidades e expectativas de cada tipo de cliente.

Departamentalização por fase do processo

Neste caso, o agrupamento das atividades e recursos é feito com base na sequência dos processos que devem acontecer dentro de uma determinada unidade organizacional. Por exemplo: o setor industrial pode ser estruturado em soldagem, usinagem, pintura, montagem e embalagem. Trata-se de um tipo de departamentalização que é mais utilizado no nível operacional.

A sua vantagem é que permite melhor utilização dos recursos, proporcionando, muitas vezes, melhores condições para se alcançar a eficiência organizacional. A desvantagem é que não permite muita flexibilidade, uma vez que a estrutura está voltada para a realização de cada processo de forma isolada.



Figura 7.12: Exemplo de departamentalização por processo. Observe que o setor industrial foi estruturado de acordo com a sequência de processos a serem realizados, no caso, pré-montagem, montagem, embalagem e acabamento.

Departamentalização por projeto

Neste tipo de departamentalização, os recursos e atividades são organizados em torno de cada projeto existente. Assim, as pessoas, atividades e recursos são alocados em um projeto durante a execução do mesmo. Quando ele termina, a antiga estrutura se desfaz e os recursos passam a ser realocados em outros projetos. É muito utilizado quando a organização desenvolve projetos de grande porte, que envolvem grande quantidade de recursos como acontece, por exemplo, na indústria da construção civil e em estaleiros navais.

Como vantagem, temos que os esforços são concentrados em torno de cada **projeto**, o que permite melhor gerenciamento da execução das atividades, dos custos envolvidos e do atendimento dos prazos estabelecidos. Como desvantagem, a departamentalização por projeto gera

Projeto

Empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Temporário significa que cada projeto tem um começo e fim bem definidos. Único significa que o produto ou serviço produzido é de alguma forma diferente de todos os outros produtos ou serviços semelhantes (PMI, 2001).

certa incerteza nas pessoas e na organização, que ficam dependentes da existência de novos projetos.

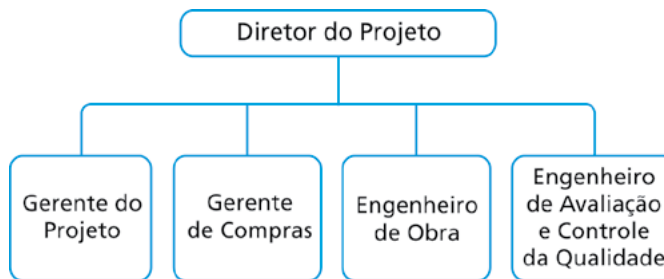


Figura 7.13: Exemplo de departamentalização por projeto. Nesse tipo de estrutura, as pessoas e recursos ficam alocados temporariamente nos projetos durante o período de duração dos mesmos. Após sua conclusão, as pessoas são realocadas em outros projetos.

Departamentalização combinada

Mais de uma forma de departamentalização pode estar presente na estrutura de uma organização e, portanto, é comum que um tipo de departamentalização se desdobre em outros. Por exemplo: uma organização adota uma divisão por área geográfica. Cada divisão regional, por sua vez, pode apresentar uma departamentalização por função e cada área funcional pode se estruturar a partir de uma departamentalização por processo.

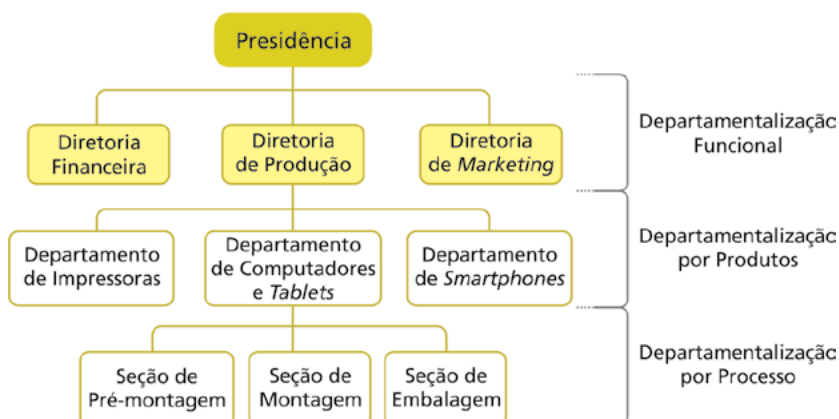


Figura 7.14: Exemplo de departamentalização combinada. Observe que cada tipo de departamentalização vai se desmembrando em outras formas de agrupar as atividades e recursos.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Atividade 3

Atende ao objetivo 3

Defina e justifique qual o tipo de departamentalização mais indicado para as seguintes empresas:

Empresa A:

Trata-se de uma empresa de varejo, que cresceu bastante nos últimos anos, tendo expandido suas atividades para outras localidades. Atualmente, a empresa opera em diversos países da Europa, Estados Unidos, Canadá e em alguns países da Ásia e da América do Sul.

Empresa B:

Trata-se de uma empreiteira que, recentemente, fechou alguns contratos envolvendo obras de grande porte, relacionadas à construção de uma hidrelétrica, de uma refinaria e de um novo estádio de futebol.

Empresa C:

Trata-se de uma indústria que atua com produtos químicos e alimentícios. No que se refere àqueles, fabrica tintas, produtos de limpeza e produtos de higiene pessoal. No caso destes, sua fabricação é restrita a poucos itens similares, que são negociados visando o comércio de varejo e o mercado corporativo, como, por exemplo, companhias aéreas, que possuem uma demanda de produtos e embalagens customizadas.

Resposta comentada

Empresa A: Departamentalização por localização geográfica. Com esse tipo de departamentalização, a empresa poderia acompanhar melhor o seu desempenho local e tomar decisões mais adequadas, de acordo com as especificidades de cada país em que atua, tais como: gostos e hábitos dos consumidores, legislação trabalhista e fiscal, variações econômicas e sociais etc.

Empresa B: Departamentalização por projeto. Com esse tipo de departamentalização, a empresa teria melhores condições de gerenciar os recursos e a execução de cada um desses projetos de grande porte, de modo a cumprir os prazos estabelecidos dentro do orçamento previsto.

Empresa C: Departamentalização por produto, com uma divisão de produtos químicos e outra de produtos alimentícios. No caso da divisão de produtos químicos, essa também poderia ter uma outra departamentalização por produto, com uma unidade voltada para a fabricação de tintas, outra para a fabricação de produtos de limpeza e outra, ainda, focada nos produtos de higiene pessoal. Como cada um desses produtos envolve processos de fabricação e mercados diferenciados, esse tipo de departamentalização se configura como o mais adequado. Por sua vez, a divisão de produtos alimentícios poderia ser subdividida em duas unidades: uma voltada para o mercado de varejo e outra para o mercado corporativo, de modo a estabelecer uma melhor relação comercial e atender as necessidades específicas de cada tipo de cliente.

Outras abordagens de desenho organizacional

A concepção de departamentalização tem sua origem na Teoria Clássica da Administração. No entanto, além dos tipos de departamentalização que você acabou de aprender na seção anterior, nas últimas décadas surgiram novas abordagens de desenho organizacional, que visam tornar as organizações mais flexíveis e capazes de se adaptar às mudanças. Dentre essas abordagens, podemos citar: *adhocracia*; *estrutura matricial*; *organização por equipes* e *organização em redes*.

Adhocracia

O termo *ad hoc* vem do latim e significa “para isto” ou “para esta finalidade”. Assim, aplicado na teoria administrativa, esse termo dá a ideia de se buscar uma administração que deve ser voltada para as necessidades e demandas específicas de cada situação. Portanto, o conceito de *adhocracia* implica uma concepção de organização mais orgânica, flexível e descentralizada, com poucas regras e procedimentos estabelecidos. Normalmente, é baseada no trabalho em equipes. É uma

concepção que envolve maior liberdade, sendo indicada para ambientes mutáveis, dinâmicos e que demandam constantes inovações. Trata-se do oposto da ideia de burocracia, em que a estrutura e os mecanismos de controle são rígidos e amarrados.

Estrutura matricial

Este tipo de configuração busca combinar, em uma só estrutura, características da departamentalização por função e da departamentalização por produto ou projeto. Por um lado, existem departamentos voltados para determinadas funções, como produção, *marketing*, finanças e recursos humanos. Tais departamentos reúnem um conjunto de pessoas que atuam e se dedicam a cada uma dessas especialidades.

Por outro lado, também existem equipes que são constituídas para trabalhar com foco em determinado produto ou projeto sob a coordenação de outra chefia. Essas equipes, normalmente, reúnem pessoas que possuem diversas especialidades e que estão alocadas em departamentos distintos, o que proporciona discussões e tomadas de decisão que levam em consideração diferentes opiniões e abordagens.

Este tipo de estrutura, portanto, não respeita o princípio da unidade de comando, uma vez que um funcionário passa a responder a duas chefias diferentes. Assim sendo, é preciso estar atento para que a estrutura organizacional em questão não venha a gerar conflitos entre as pessoas.

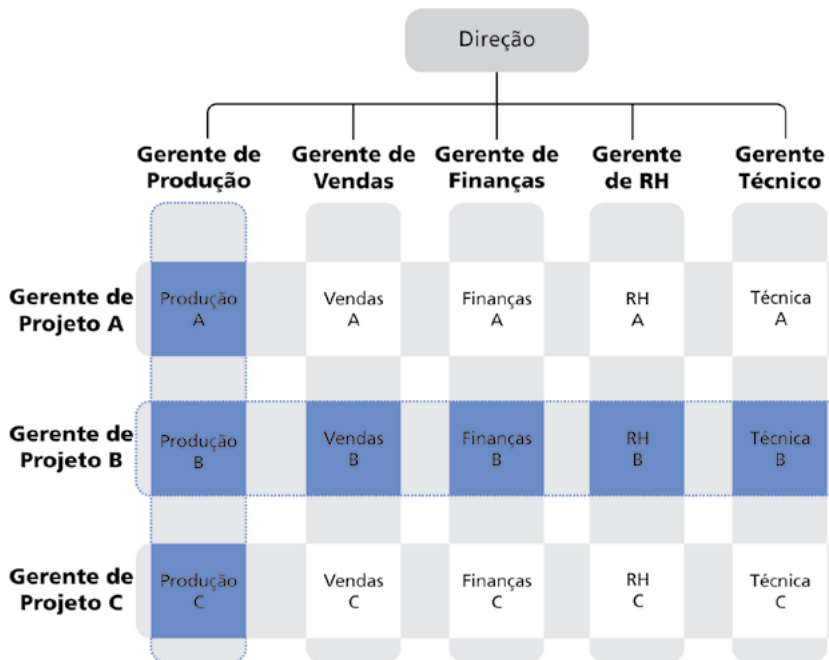


Figura 7.15. Exemplo de estrutura matricial. Nesse tipo de estrutura, o funcionário responde a duas chefias: ao gerente responsável pela área funcional na qual é alocado, de acordo com sua especialidade; e ao gerente responsável pelo projeto no qual participa da equipe.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008), Stoner e Freeman (1985) e Schermerhorn Jr (2007).

Organização por equipes

Trata-se de estruturar a organização a partir de equipes de trabalho que são conduzidas por um líder. Essas equipes passam a ter maior autonomia, responsabilidades e participação nos processos decisórios, gerando maior comprometimento e motivação. A organização por equipes, portanto, envolve o conceito de *empowerment*, que pode ser traduzido como empoderamento e que corresponde a uma maior delegação de poderes e de decisão dentro da organização, levando à construção de um ambiente organizacional mais participativo.

Essa estrutura busca tornar a organização mais flexível e dinâmica, com maior capacidade de se adaptar às mudanças. A estrutura organizacional passa a ser mais enxuta, apresentando menos níveis hierárquicos e muita interação entre as pessoas. O trabalho também se torna menos monótono, visto que existe maior diversidade de tarefas, que podem variar conforme cada projeto desenvolvido pelas equipes. Por outro lado,

é preciso ter cuidado para que os objetivos das equipes não prevaleçam sobre os objetivos da organização como um todo. Também é preciso que os líderes saibam conduzir os trabalhos de forma adequada, para que não surjam conflitos dentro das próprias equipes ou rivalidades com outros grupos de trabalho.

Organização em redes

Outro tipo de estrutura é a chamada organização em rede. Trata-se de uma abordagem mais atual, que envolve parcerias com outras organizações ou unidades a partir de interesses e negócios a serem desenvolvidos em conjunto. As organizações ou unidades envolvidas na rede percebem, nessa parceria, a obtenção de vantagens que lhes trarão maiores condições de competir em um mercado globalizado e dinâmico, em que a concorrência cada vez se torna mais acirrada.

Essas redes podem se constituir de diversas formas, de modo que o nível de autonomia e o tipo de relação de interdependência podem variar de acordo com as relações de parceria estabelecidas. Conforme apontado por Migueletto (2001), o funcionamento dessas redes, muito baseado no uso de tecnologias de comunicação e informação, envolve um tipo de relação mais cooperativa do que competitiva, mais baseada em relações horizontais do que hierárquicas, e mais dinâmica do que normativa, se contrapondo ao modelo burocrático de organização. Se, por um lado, as organizações em rede podem trazer maior flexibilidade, sinergia e competitividade, por outro, sua gestão também se torna mais complexa.

Como exemplo desse tipo de abordagem, pode ser citado o caso de uma empresa que terceiriza atividades relacionadas à produção, *marketing*, contabilidade e outras. Essa empresa, portanto, forma uma rede com várias outras organizações, sendo necessário interagir com esses parceiros e coordenar diversas relações interinstitucionais.

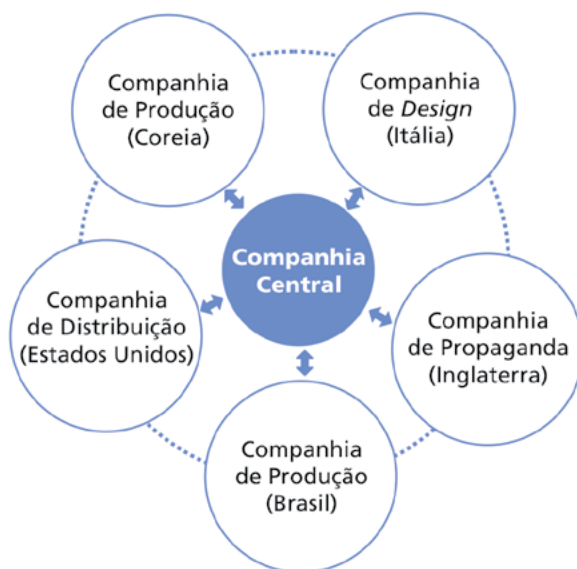


Figura 7.16: Exemplo de organização em rede. Observe que, nesse caso, a empresa constitui um núcleo central que interage e coordena as relações com diversas outras unidades.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Downsizing, terceirização e reengenharia

Agora que já aprendemos sobre diversos tipos de estrutura organizacional e sabemos que a definição de tais estruturas faz parte de um processo dinâmico, ou seja, ela vai se modificando ao longo do tempo e em função das estratégias e tomadas de decisão adotadas, iremos conhecer alguns movimentos que afetam as organizações e visam à sua reestruturação. Você já ouviu falar em *downsizing*, *terceirização* e *reengenharia*? Vamos, então, entender o significado dessas expressões.

Downsizing

Downsizing é um termo que significa “enxugamento”. Trata-se de promover uma reestruturação organizacional, extinguindo níveis hierárquicos e levando a uma estrutura mais achatada. Assim sendo, o *downsizing* busca uma estrutura mais enxuta, com menor quantitativo de pessoas e com menores custos.

Terceirização

A terceirização também é conhecida como *outsourcing*. Trata-se de transferir determinadas atividades para terceiros, ou seja, para outras organizações. Geralmente, são transferidas as atividades-meio, de modo que a organização possa se concentrar em realizar melhor as atividades-fim. No entanto, a partir dos anos 1990, algumas organizações também passaram a terceirizar atividades centrais como, por exemplo, a produção e a logística, passando a focar apenas naquilo que é mais estratégico e capaz de agregar maior valor à organização.



O caso da Nike

Certamente, você conhece os produtos da Nike. No entanto, você sabia que a Nike não fabrica os seus produtos? São empresas terceirizadas que produzem para ela, de acordo com as especificações estabelecidas. Ou seja, a criação e o desenvolvimento dos produtos são feitos pela equipe da Nike, mas a produção fica por conta de outras empresas, conforme mostrado no texto a seguir.

A americana Nike pertence àquele escasso time de companhias reputadas por revolucionar o setor em que operam. Maior fabricante mundial de artigos esportivos, a Nike foi pioneira no movimento de terceirização da produção, que acabou por se tornar um padrão global. Sem fábricas próprias, a empresa passou a se concentrar na inteligência de *marketing*, design e inovação.

Fonte: Revista Época Negócios. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT113186-16380,00.html>. Acesso em: 9 out. 2015.

Reengenharia

A reengenharia foi criada no início dos anos 1990 pelos americanos Michael Hammer e James Champy. Esta estratégia implica repensar

e redesenhar os processos de uma organização a fim de torná-la mais competitiva e produtiva, além de implicar na redução de seus custos e aumentar a satisfação dos clientes. A reengenharia, portanto, leva a uma nova forma de estruturar a organização a partir de uma redefinição de sua forma de operar e realizar as atividades, eliminando tudo aquilo que não é necessário e não agrega valor.

Atividade 4

Atende ao objetivo 4

Leia os textos a seguir, sobre a fábrica da Volkswagen, em Resende (RJ), e analise sua estrutura organizacional. Como você a caracterizaria, levando em consideração as novas abordagens de desenho organizacional?

Texto 1:

Em Resende, no eixo Rio — São Paulo, a Volkswagen ergueu em apenas 153 dias sua fábrica de caminhões e ônibus. Entre seus recordes e as modernas tecnologias que introduziu, aparece uma solução da moderna gestão industrial — a internação de fornecedores. No caso da Volkswagen, oito mini fábricas no seu chão de fábrica ajudam a montar 115 caminhões e ônibus a cada turno de nove horas, em rigorosa conformidade com a norma ISO 9001.

Em síntese, os resultados do projeto, batizado de Consórcio Modular, foram expressivos: caíram os custos e os tempos de produção; os investimentos e os estoques também foram menores. E a qualidade do produto final melhorou. Os resultados obtidos justificam o interesse de outras indústrias pelo novo arranjo nas relações entre fabricante e seus principais fornecedores. Sete parceiros foram admitidos no chão de fábrica para a montagem de conjuntos completos: Maxion (montagem do chassi), Arvin Meritor (eixos e suspensão), Remon (rodas e pneus), Powertrain (motores), AKC (armação da cabina), Carese (pintura) e Siemens-VDO (tapeçaria). O controle de qualidade e o desenvolvimento do produto cabem à Volkswagen.

Os parceiros não participam do lucro final dos produtos, mas compartilham toda a infraestrutura, inclusive restaurante e ambulatório. Eles continuam sendo fornecedores, com a diferença de que, além de fabricarem e fornecerem a peça ou o conjunto, assumem também a responsabilidade de montá-los.

Fonte: <http://www.nei.com.br/artigo/os-dois-lados-de-uma-ideia>

Texto 2:

Em novembro de 1994, Lopez propôs a estratégia de trazer os fornecedores para dentro da fábrica para que eles agregassem seus componentes diretamente na linha de montagem. A VW seria a única montadora mundial que não executaria nenhuma atividade de montagem e cuidaria somente da logística, qualidade e engenharia de manufatura. A ideia era a de que a VW se transformasse numa organização de *marketing* e vendas, desenvolvendo novos produtos e controlando a cadeia de valor agregado. Nascia o conceito do consórcio modular (...). Como resultado, apenas 290 dos 1.750 empregados são da VW. Os empregados da VW, a minoria, inspecionam os veículos ao final do processo. Com esta abordagem revolucionária para a montagem automotiva, a VW esperava aumentar tanto a produtividade quanto a qualidade.

Fonte: Di Serio et al. (2002)

Resposta comentada:

A fábrica da Volkswagen em Resende apresenta uma abordagem de organização em rede. Ela se constitui como um núcleo central que interage e coordena os seus parceiros, ou seja, as empresas que fazem parte do Consórcio Modular. Ao terceirizar a fabricação e montagem dos veículos para os fornecedores-parceiros, essa fábrica passou a ter uma estrutura mais enxuta, se concentrando nas atividades de desenvolvimento de produto, logística, qualidade, *marketing* e vendas.

Conclusão

A função organização refere-se à maneira como os recursos serão distribuídos e como as atividades serão realizadas pelos diversos órgãos que compõem uma organização. Dessa forma, é definida a estrutura organizacional, que deve sempre ser avaliada e revista de modo que contribua sempre para um melhor desempenho das organizações. Até o passado recente, observava-se a existência de organizações bastante burocratizadas e com muitos níveis hierárquicos. Atualmente, em função da necessidade de as organizações se tornarem mais flexíveis para se adaptarem às mudanças e ganharem competitividade, a tendência é a de que elas adotem uma estrutura mais achatada, com menos níveis hierárquicos, menos centralizada, com maior autonomia e participação dos funcionários no processo decisório, além de apresentarem uma maior interação entre as pessoas e de formarem equipes de trabalho multifuncionais.

Resumo

A função organização está relacionada à ação de organizar, estruturar, distribuir, integrar e coordenar os diversos recursos, atividades e órgãos de uma organização, a fim de que ela possa cumprir sua missão, implementar suas estratégias e alcançar os objetivos propostos com eficiência. Nesta aula, foi abordada a organização formal, que envolve alguns conceitos básicos, tais como divisão do trabalho e especialização, hierarquia, autoridade e responsabilidade, delegação, descentralização e amplitude de controle.

A função organização, assim como a função planejamento, está presente nos três níveis hierárquicos, cada qual com uma abrangência específica. No nível estratégico é definido o desenho organizacional; no nível intermediário, o foco recai sobre o desenho departamental e, no nível operacional, é estabelecido o desenho de cargos e tarefas. A estrutura formal de uma organização é representada através de um organograma, que mostra como ela é dividida nos diversos órgãos e quais as relações hierárquicas existentes.

A estrutura de uma organização, no que se refere ao exercício da autoridade, pode ser classificada em linear, funcional e linha-*staff*. Por sua vez, no que se refere ao tipo de departamentalização, a estrutura pode ser classificada por função, por produto ou serviço, por localização

geográfica, por cliente, por fase do processo e por projeto. Novas abordagens de desenho organizacional também têm surgido, visando aumentar a flexibilidade e a adaptabilidade das organizações para enfrentar as mudanças e os desafios de um mundo cada vez mais globalizado e com maior concorrência. Dentre essas abordagens, podem ser citadas a adhocracia, a estrutura matricial e as organizações em redes.

A estrutura das organizações, entretanto, é dinâmica, ou seja, ela vai se modificando ao longo do tempo. A extensão das mudanças pode variar, apresentando desde alterações simples e pontuais até mudanças de maior vulto, as quais envolvem todo um processo de reestruturação das organizações. *Downsizing*, terceirização e reengenharia são exemplos de práticas que influenciam e promovem mudanças mais profundas na estrutura organizacional.

Informações sobre a próxima aula

Na próxima aula, começaremos a aprender sobre a função execução. Afinal, não basta planejar e organizar: é preciso implementar o que foi planejado, o que depende muito das pessoas que trabalham na organização. Assim sendo, é importante que elas estejam motivadas. Você sabia que existem diversas teorias sobre motivação? Esse será o tema que iremos abordar na Aula 8. Até lá!

Referências

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral de Administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DI SERIO, L.C.; et al. O consórcio modular: caso Volkswagen Resende. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/CAB/2002_CAB1699.pdf>. Acesso: 28 jan. 2015.

FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

HAMPTON, D. H. Administração contemporânea. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MIGUELETTO, D. C. R. Organizações em rede. 2001. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

PMI – Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 2000. Newtown Square: PMI, 2001.

SCHERMERHORN JUNIOR., J. R. Administração. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

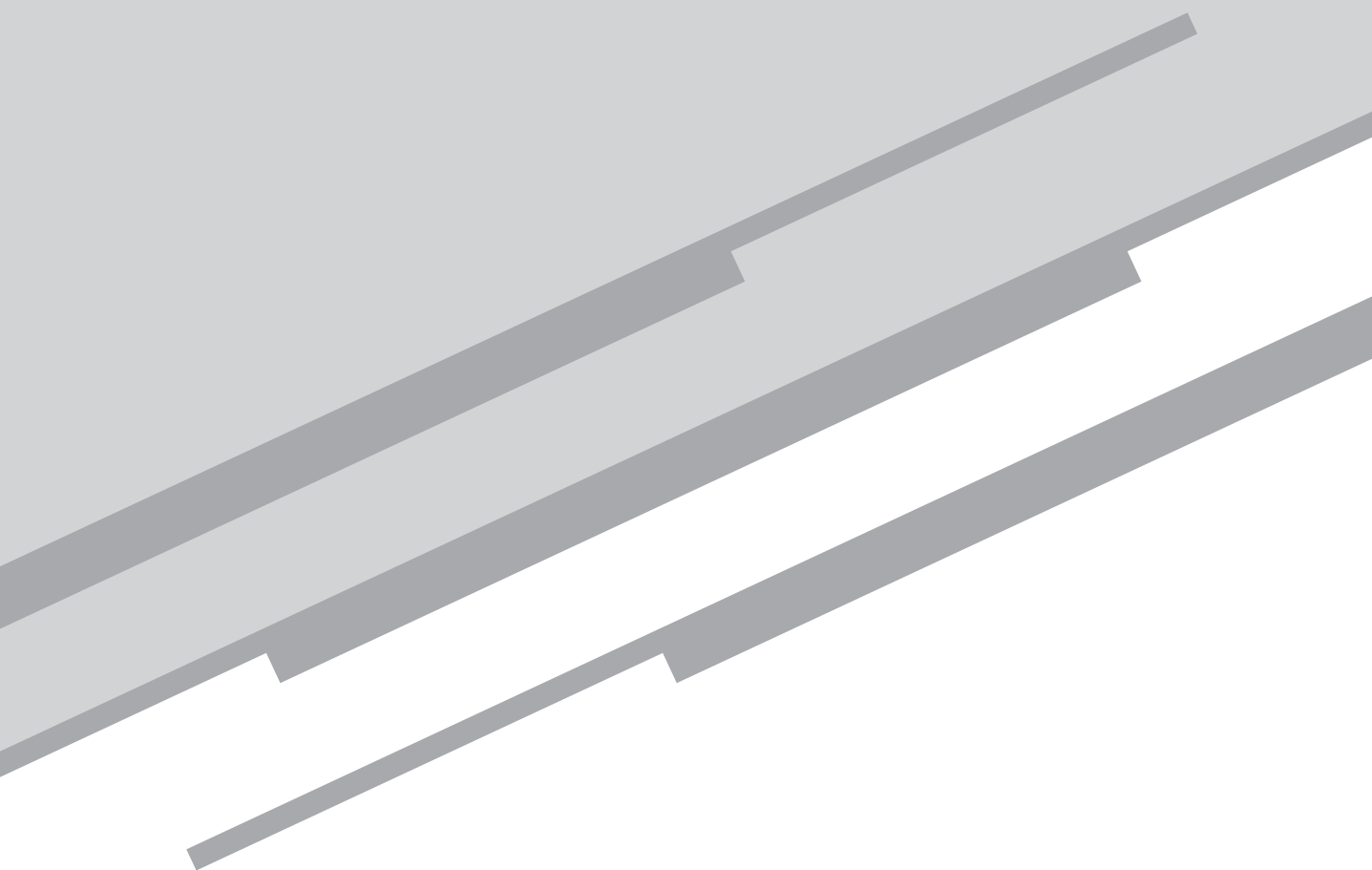
SCHERMERHORN JUNIOR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R., N. Fundamentos do comportamento organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, J. A.F; FREEMAN, R. E. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC 1985.

Aula 8

Direção: motivação



Cristina Gomes de Souza

Meta

Apresentar a função direção, também chamada de execução ou liderança, descrevendo as principais teorias sobre motivação.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. identificar o que faz as pessoas ficarem motivadas a partir das teorias de conteúdo;
2. avaliar as motivações dos funcionários fazendo uso das teorias de processo;
3. avaliar a motivação com base na teoria do reforço;
4. refletir sobre motivação a partir de uma abordagem sistêmica.

Introdução

Imagine que você trabalhe em uma empresa que foi responsável pela realização de um grande evento. A empresa planejou tudo direitinho, pensando em todos os detalhes. Organizou e providenciou todos os recursos para que nada faltasse ou desse errado. No entanto, apesar de todo planejamento e organização, o evento não aconteceu como o esperado. Muitos clientes saíram insatisfeitos, reclamando que o atendimento não foi bom, que o serviço estava muito lento e que não havia boa vontade por parte das pessoas que estavam trabalhando naquele evento. Pois bem: Onde a administração falhou? Qual foi o erro cometido?

Nas aulas anteriores aprendemos sobre planejamento e organização. Entretanto, não basta planejar o que deve ser feito e organizar os recursos para permitir que as ações sejam concretizadas. É preciso fazer. É aí que entra a função direção, também chamada de execução ou liderança. Trata-se da função responsável por fazer as coisas acontecerem. Mas, para que um plano seja implementado e as atividades cotidianas sejam realizadas, as organizações precisam das pessoas. São elas que executam o trabalho. São elas que transformam o que foi planejado em realidade.

Para que as pessoas realizem bem o seu trabalho e apresentem bons resultados, elas precisam estar motivadas. Também é importante que haja alguém capaz de liderar e direcionar os esforços de todos que atuam em uma determinada equipe ou unidade organizacional. Assim, podemos dizer que a empresa que estava organizando o evento falhou na função direção. Essa função, que envolve a coordenação dos esforços das pessoas, é o assunto da aula de hoje. Nesta aula, especificamente, iremos abordar o tema motivação.

Níveis de direção

Assim como todas as demais funções da administração, a direção está presente nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. Cada um desses níveis apresenta abrangência distinta.

No nível institucional, a função direção é exercida pelos altos executivos e abrange a organização como um todo. No nível tático, ela deve ser exercida pelos administradores do nível intermediário, voltando-se para cada departamento. No nível operacional, ela é exercida pelas chefias que são responsáveis pelos setores, grupos ou equipes que realizam as atividades do cotidiano da organização.

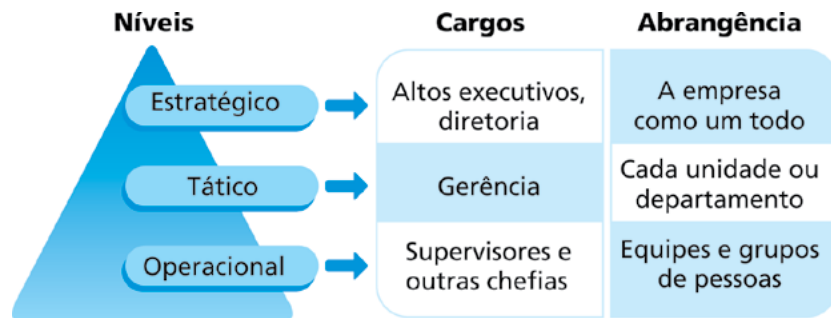


Figura 8.1: Os níveis de direção. Observe que, assim como as demais funções da administração, a direção também está presente nos três níveis organizacionais, cada um deles, com uma abrangência diferente.
Fonte: Baseado em Chiavenato (2004).

Motivação

Conforme mencionado anteriormente, as pessoas devem estar motivadas para buscar realizar um trabalho cada vez melhor e criar um clima organizacional agradável. De acordo com Schermerhorn Jr. (2007), as organizações que querem alcançar resultados de alto desempenho precisam contar com pessoas altamente motivadas.

Mas, afinal, o que é motivação? A motivação pode ser entendida como as forças internas que fazem com que uma pessoa atue de uma determinada maneira influenciando o seu comportamento. Em outras palavras, são as forças propulsoras que desencadeiam as ações e o comportamento dos indivíduos. Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2008) dizem que a motivação é que vai determinar: o nível (quantidade de esforço empregado), a direção (o que a pessoa escolhe fazer diante de várias alternativas) e a persistência (tempo que a pessoa se mantém empenhada) para a realização de um trabalho específico.

E o que faz uma pessoa ficar motivada? Ao longo do tempo, diversas teorias foram sendo desenvolvidas. Stoner e Freeman (1985) dizem que as teorias de motivação podem ser agrupadas em: teorias de conteúdo, teorias de processo e teoria do reforço.

Vamos agora conhecer as principais teorias de motivação. Ao fim, será apresentada a abordagem atual, em que a motivação é resultante de fatores individuais, relacionados ao trabalho e ligados ao ambiente organizacional.

Teorias de conteúdo

As teorias de conteúdo se preocupam com “o quê” da motivação, ou seja, com as necessidades internas que um indivíduo possui e que o fazem ficar motivado atuando sobre o seu comportamento. Essas teorias partem do princípio de que as pessoas possuem necessidades fisiológicas ou psicológicas, que decorrem da privação ou não satisfação de alguma coisa que o indivíduo deseja ou precisa. Essa sensação de privação irá gerar impulsos ou tensões que, por sua vez, irão desencadear ações (comportamento) voltadas para satisfazer ou reduzir suas necessidades.

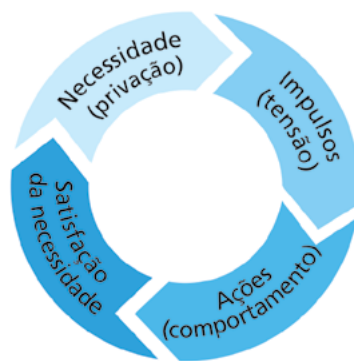


Figura 8.2: O ciclo motivacional. Observe que as necessidades e desejos das pessoas influenciam o seu comportamento, motivando-as a agir no sentido de buscar a sua satisfação.

Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (1985).

Como teorias de conteúdo podem ser citadas a: hierarquia das necessidades de Maslow; teoria ERC de Alderfer; teoria dos dois fatores da motivação de Herzberg; e teoria das necessidades adquiridas de McClelland.

Hierarquia das necessidades de Maslow

Trata-se de uma das teorias de motivação mais conhecidas no campo da administração. Foi desenvolvida pelo psicólogo americano Abraham Maslow. Para ele, as pessoas possuem cinco necessidades dispostas em uma hierarquia, que começa com as necessidades mais básicas do ser humano até alcançar necessidades psicológicas mais elevadas. Essas cinco necessidades são: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades de afeto; e necessidades de autorrealização.



Figura 8.3: Hierarquia das necessidades de Maslow. A motivação das pessoas é influenciada pelo desejo de satisfazer essas cinco necessidades dispostas em uma hierarquia. À medida que as necessidades de nível mais baixo vão sendo satisfeitas, surgem novas necessidades de nível mais elevado.

Fonte: <http://teca.cecierj.edu.br/popUpVisualizar.php?id=48551&urlArquivo=.../arquivo/documento/48551.pdf>(figura 3.2)

De acordo com a teoria de Maslow, cada vez que as necessidades de nível mais baixo são satisfeitas, surgem outras necessidades de nível mais elevado. É o caso, por exemplo, de uma pessoa que está desempregada e precisa ganhar algum dinheiro para comprar comida para si e sua família. Ela aceitará qualquer trabalho que lhe dê condições de satisfazer essa sua necessidade básica. Uma vez que consegue um emprego, ela passará a sentir necessidade de ter estabilidade, ou seja, ter a segurança de que não será despedida a qualquer momento.

Ao satisfazer suas necessidades de segurança, ela passará a ter necessidades sociais, ou seja, o desejo de fazer parte de um grupo e de se sentir aceito pelos colegas. Estando essas necessidades atendidas, surgirão necessidades de *status*, isto é, a vontade de ter seu trabalho reconhecido pelos outros. Esse reconhecimento pode vir através de promoções e ocupação de cargos de chefia. Uma vez estando com suas necessidades de *status* satisfeitas, surgirão as necessidades de autorrealização, em que a pessoa não mais busca o reconhecimento dos outros, mas sim, a sua satisfação pessoal, o que pode acontecer através de assumir novos desafios e vivenciar novas situações.

Apesar de sua importância diferenciando os tipos de necessidades, a teoria de Maslow recebeu diversas críticas tais como tratar-se de uma

teoria simplista; não considerar que nem todas as pessoas seguem a mesma hierarquia de necessidades e também que as necessidades das pessoas podem variar de acordo com as suas características individuais e com a cultura e o ambiente nos quais a pessoa foi criada.

Teoria ERC de Alderfer

Outra teoria de motivação é a chamada Teoria ERC, desenvolvida por Clayton Alderfer. Essa teoria, assim como a de Maslow, também entende que a motivação decorre de necessidades que as pessoas buscam alcançar, e que essas necessidades são dispostas em uma hierarquia. No entanto, essa teoria reconhece apenas três grupos de necessidades:

- necessidades de existência (E): relacionadas ao bem-estar fisiológico e material;
- necessidades de relacionamento (R): desejo de manter interações satisfatórias com outras pessoas;
- necessidades de crescimento (C): desejo de crescimento e desenvolvimento pessoal.

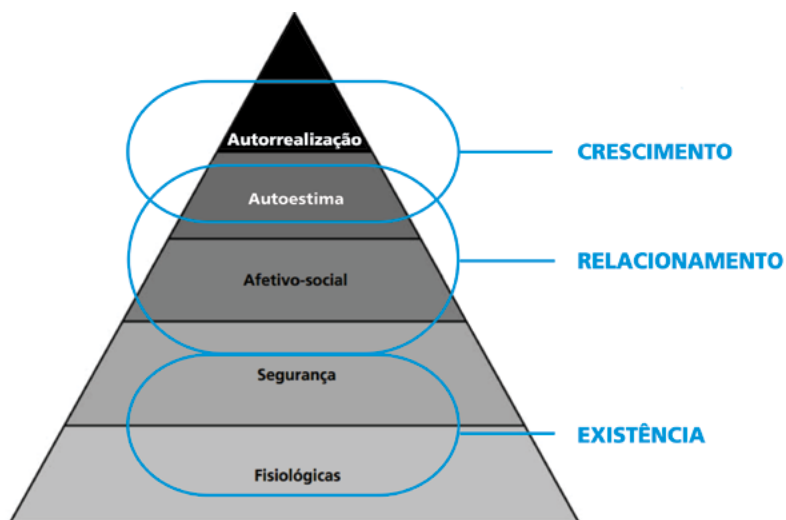


Figura 8.4: Comparação entre a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria ERC.

A teoria ERC também difere da teoria de Maslow em relação a subir e descer na hierarquia das necessidades. Para Alderfer, necessidades de nível mais elevado podem surgir sem que necessidades de nível mais

baixo tenham sido satisfeitas. Da mesma forma, quando há uma frustração em relação ao atingimento de uma necessidade de nível superior, necessidades de nível inferior podem retornar, mesmo já tendo sido satisfeitas, como uma forma de compensação.

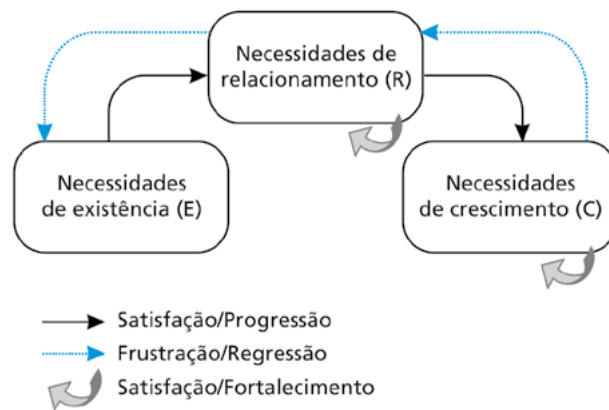


Figura 8.5: A Teoria ERC.

Fonte: Adaptado de https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Alderfer%27s_ERG_Theory.jpg?uselang=pt

Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores foi elaborada por Frederick Herzberg, a partir de um estudo realizado com cerca de 200 engenheiros e contadores nos anos de 1950. Nesse estudo, foi solicitado que esses profissionais indicassem situações que os faziam sentir-se bem e satisfeitos no trabalho e situações que, ao contrário, os faziam sentir-se mal e insatisfeitos.

Com base nas respostas obtidas, Herzberg percebeu que existia um conjunto de fatores que, se não atendidos, faziam com que as pessoas se sentissem insatisfeitas. No entanto, se atendidos, não chegavam a tornar as pessoas plenamente satisfeitas e engajadas em melhorar seu desempenho. Tais fatores foram denominados de higiênicos e tinham como característica o fato de serem relacionados ao contexto do trabalho. É o caso da cultura e das políticas organizacionais, do relacionamento com as chefias e os colegas, e das condições de infraestrutura existente.

Nessa mesma pesquisa, Herzberg identificou outro conjunto de fatores que, ao contrário, faziam com que as pessoas se sentissem verdadeiramente satisfeitas e motivadas. Tais fatores, denominados de motivacionais, tinham como característica estarem intrinsecamente ligados à essência do trabalho. É o caso do tipo de atividade realizada, do nível

de autonomia e responsabilidade, potencial de reconhecimento, crescimento pessoal e autorrealização.

Tabela 8.1: Fatores higiênicos e motivacionais, segundo Herzberg

Fatores higiênicos (extrínsecos ao trabalho)	Fatores motivacionais (intrínsecos ao trabalho)
Relacionamento com chefias	Realização
Relacionamento com os colegas	Reconhecimento
Ambiente de trabalho	Responsabilidade
Políticas da organização	Autorrealização
Benefícios e remuneração	Tipo de trabalho em si
Condições de trabalho	Crescimento

Fonte: Adaptado de Hampton (1983), Sobral e Peci (2008) e Chiavenato (2004).

Assim, de acordo com a teoria de Herzberg, os fatores higiênicos apenas reduzem a insatisfação. Só os fatores motivacionais são capazes de efetivamente tornar as pessoas motivadas. Assim, não basta o administrador promover o atendimento dos fatores higiênicos. Por exemplo: um local de trabalho mal iluminado, quente e abafado irá influenciar negativamente. Entretanto, melhorar as condições físicas desse ambiente, apesar de deixar as pessoas menos insatisfeitas, não irá torná-las mais motivadas. Assim, é preciso também buscar atender aos fatores motivacionais.

Conforme apontado por Chiavenato (2004), para tornar as pessoas motivadas, Herzberg sugere o chamado “enriquecimento do cargo”. O enriquecimento do cargo consiste em atribuir para um funcionário atividades mais complexas, diversificadas e que lhe proporcionem maiores desafios e oportunidades de crescimento pessoal e profissional.



Enriquecimento de cargos

O enriquecimento de cargos, segundo Chiavenato (2004), pode proporcionar aumento da motivação e redução da rotatividade e do absenteísmo (faltas e atrasos) no trabalho. Por outro lado, pode gerar efeitos negativos como:

- - ansiedade e medo diante do desafio de assumir tarefas mais complexas e com maior nível de responsabilidade; e
 - - sentimento de estar sendo explorado se não houver percepção de algum ganho, intrínseco ou extrínseco, por parte do funcionário.
-

A teoria de Herzberg também foi alvo de várias críticas tais como: ser simplista e reducionista; ter sido baseada em um levantamento feito com engenheiros e contadores, o que leva à observação de que o resultado poderia ter sido outro se fosse feito com operários que atuam no chão de fábrica, por exemplo; e não levar em consideração as diferenças individuais e culturais das pessoas e dos grupos sociais.

Teoria das necessidades adquiridas de McClelland

Trata-se de teoria, também conhecida como Teoria das três necessidades, desenvolvida por David McClelland, no início da década de 1960. De acordo com ela, as pessoas possuem três necessidades secundárias ou socialmente adquiridas, que influenciarão o seu comportamento. São elas: necessidades de poder; necessidades de afiliação ou associação; e necessidades de realização.

Tabela 8.2: As três necessidades adquiridas identificadas por McClelland.

Necessidade	Características
Necessidades de poder	necessidade de decidir e controlar; vontade de influenciar os outros; busca por status e visibilidade
Necessidades de afiliação	necessidade de se relacionar e interagir harmoniosamente com os outros; ser aceito e querido pelas pessoas
Necessidades de realização	vontade de enfrentar novas situações e atingir metas mais desafiadoras; busca por bom desempenho e satisfação pessoal

Ao contrário de Maslow, que estabeleceu uma hierarquia de necessidades, McClelland considera que as pessoas, ao longo de suas vidas, adquirem essas três necessidades, sendo que uma delas prevalecerá sobre as demais. Imagine uma pessoa com forte inclinação para ter poder.

Essa necessidade será sempre dominante em relação às outras. O mesmo acontece com quem tem maior necessidade de afiliação ou realização.

E qual a importância de saber identificar as necessidades das pessoas? Um bom administrador deve saber reconhecer as características dos funcionários a fim de que possa melhor aloca-los nos cargos de acordo com o seu perfil. Por exemplo: uma pessoa com necessidades de realização seria a mais indicada para um cargo que demande enfrentar novas situações e desafios e obter um bom desempenho. Essas pessoas gostam de obter bons resultados, provando a si mesmas que conseguem ser mais eficientes e eficazes. Uma pessoa com essa necessidade dominante provavelmente se sentiria insatisfeita diante de um trabalho monótono e repetitivo, ou seja, de uma atividade que não lhe oferecesse oportunidade de crescimento e realização pessoal.

Já para trabalhar em equipe e em situações que exijam maior cooperação, uma pessoa com necessidades de afiliação pode vir a obter melhores resultados. Afinal, essas pessoas buscam se relacionar bem e se sentir aceitas e queridas pelos colegas. Ao contrário, quem possui esse tipo de necessidade dominante pode não ser uma boa opção para assumir cargos que exijam tomadas de decisões impopulares e que possam gerar críticas, conflitos e resistências.

Por sua vez, pessoas com necessidades de poder são mais adequadas para cargos que lhes deem oportunidade de tomar decisões, controlar e dar ordens. Para essas pessoas, o poder está acima das relações pessoais. Elas buscam posições de destaque de modo a terem *status* e serem reconhecidas pela sua posição na estrutura hierárquica. Normalmente são mais competitivas do que cooperativas.

De acordo com Jones e George (2012), algumas pesquisas realizadas sugerem que as necessidades de realização são importantes para gerentes do nível intermediário e de primeira linha. Já as necessidades de poder estão mais presentes nas pessoas que ocupam os cargos mais altos de uma organização.

===== **Atividade 1** =====

Atende ao objetivo 1

Leia o seguinte diálogo entre Maria e Alice:

Maria e Alice estavam conversando sobre as suas vidas profissionais. Maria contou que estava trabalhando na mesma empresa há dois anos.

Primeiramente ficou feliz, pois conseguiu passar pelo período de experiência, tendo sido contratada como efetiva. Depois, ficou satisfeita porque foi alocada em uma seção em que ela se dá bem com todos. Como disse para Alice, os colegas de trabalho gostam dela e são muito atenciosos e gentis. Ela considera que é importante ter um ambiente de trabalho agradável. Disse ainda que estava estudando inglês e fazendo um curso de Excel avançado, pois estava de olho em uma promoção. Alice, por sua vez, comentou que concordava com Maria em relação à importância de se ter um bom convívio no ambiente de trabalho. Disse que não conseguiria trabalhar e ter um bom desempenho se tivesse uma relação conflituosa com os colegas. Por isso mesmo, disse ela, “eu não quero ocupar nenhum cargo de chefia. Na empresa em que eu trabalho, a pressão é muito grande. Todo chefe acaba discutindo e, não raro, tendo que punir algum funcionário porque a meta não foi alcançada. E, por mais que o funcionário saiba que tenha cometido algum deslize, ele fica chateado e ressentido. Portanto, estou satisfeita do jeito que está. Gosto do meu trabalho, sou dedicada e me sinto muito motivada. Está bom assim!”.

Agora, responda: considerando-se as teorias de conteúdo aprendidas nesta aula, em qual delas você enquadraria Maria? E Alice? Justifique a sua resposta.

Resposta comentada

De acordo com o relato, podemos dizer que a motivação de Maria pode ser explicada através da teoria de Maslow, primeiramente Maria tinha necessidade de ter um emprego e ter segurança, o que aconteceu quando foi contratada como efetiva após o período de treinamento. Depois que teve essa necessidade atendida, ficou satisfeita por ter uma boa relação com seus colegas de trabalho, atendendo as necessidades sociais. Agora, sua motivação está voltada para conseguir uma promoção de modo a atender as necessidades de *status*, ou seja, cada vez que Maria satisfizesse uma necessidade de nível mais baixo, outra necessidade surgiu

de acordo com a hierarquia proposta por Maslow. Já a situação de Alice pode ser melhor explicada a partir da teoria das necessidades adquiridas. Para Alice, a necessidade de afiliação prevalece sobre as outras necessidades. Assim, o fato de Alice ter um bom relacionamento e ser querida pelos colegas não significa que outras necessidades surjam e passem a influenciar o seu comportamento.

Teorias de processo

As teorias de processo, por sua vez, apontam que a motivação não resulta apenas de um determinado fator ou necessidade que o indivíduo possui. A motivação, para acontecer, é resultante de todo um processo. Assim, enquanto as teorias de conteúdo tinham o foco no “que” proporciona a motivação, as teorias de processo se concentraram no “como” essa motivação acontece.

Conheceremos agora as seguintes teorias de processo: teoria da equidade; teoria da expectativa de Vroom; e teoria do estabelecimento de objetivos.

Teoria da equidade

Você sabe o que é equidade? Equidade significa igualdade, imparcialidade, simetria, conformidade. É utilizada para dar o sentido de justiça. Assim sendo, a teoria da equidade está relacionada à percepção que as pessoas têm em relação à justiça com que são tratadas e consideradas no ambiente de trabalho. O conceito central dessa teoria é bem expressado nas palavras de Bateman e Snell (2012, p. 246-247):

Um dos aspectos mais importantes da motivação tem a ver com a visão das pessoas a respeito de como contribuem para a empresa e do que recebem em troca. [...] À medida que as pessoas trabalham e percebem os resultados e consequências de seus atos, avaliam a justiça com a empresa as trata. [...] Mas essa comparação de resultados e insumos não é tudo. As pessoas também prestam atenção aos resultados e insumos dos outros [...], elas comparam proporções, procuram estabelecer a equidade e extraem maior ou menor satisfação dependendo de quão justo consideram o tratamento recebido.

De acordo com essa teoria, as pessoas ficarão motivadas se perceberem que o seu trabalho está sendo reconhecido e recompensado de forma justa. Esse sentido de justiça, entretanto, é baseado em comparações. A pessoa irá comparar o quanto ela se dedica, se esforça e contribui para a organização em relação a dedicação, esforço e resultados dos outros. Se ela considerar que o reconhecimento e as recompensas que recebe são equivalentes a de outras pessoas ou grupos – que realizam esforço similar e apresentam resultados semelhantes –, ela entenderá que existe equidade e ficará satisfeita.

Ao contrário, se considerar que outras pessoas, com esforço e desempenho similar ou abaixo do seu, estiverem sendo mais reconhecidas ou recompensadas, perceberá a existência de uma inequidade. A percepção dessa inequidade pode se dar em função de uma promoção, de um aumento de salário, da obtenção de um benefício qualquer, de uma premiação, ou mesmo, de um elogio que outra pessoa tenha recebido. Portanto, diante de uma situação de inequidade, haverá a sensação de injustiça, que levará ao descontentamento e à falta de motivação.

De acordo com a teoria da equidade, a percepção do sentido de justiça ou igualdade pode levar a três situações:

1. A pessoa considera que existe uma relação justa entre o que contribui e o que recebe como retribuição pelo seu trabalho, ou seja, existe equidade: nesse caso, ela procurará manter o seu desempenho.
2. A pessoa considera que recebe mais do que contribui para a organização, ou seja, ela mesma percebe a existência de uma inequidade quando compara o seu esforço e desempenho com o dos colegas: nessa situação, de acordo com a teoria, ela procurará se esforçar mais e melhorar o seu desempenho a fim de que a equidade seja estabelecida.
3. A pessoa considera que recebe menos do que contribui, ou seja, há uma inequidade: nessa condição, ela reduzirá o seu esforço e diminuirá o seu desempenho a fim de tornar a relação entre contribuição/recompensa mais equânime.



Figura 8.6: A questão essencial da teoria da equidade é a percepção de justiça em relação ao reconhecimento: a recompensa pelo trabalho realizado é um aspecto importante para a motivação. Essa percepção de justiça envolve a comparação do que a pessoa faz e recebe com o trabalho realizado e a recompensa recebida por outras pessoas e grupos.

Fonte: <http://www.freeimages.com/photo/businesswoman-in-the-office-1622394> - CelaTeber

A teoria da equidade foi elaborada por Stacy Adams nos anos de 1960. Sua grande contribuição para o campo da administração consiste em ressaltar o fato de que as recompensas devem ser justas e percebidas de forma relativa. Isso significa que a equidade envolve um processo comparativo de modo que as recompensas sejam dadas de acordo com o esforço, o trabalho e os resultados obtidos pelas diversas pessoas e grupos dentro de uma organização. Por sua vez, a principal crítica em relação a essa teoria é o fato de que a percepção da equidade pode variar muito entre as pessoas, bem como as reações diante das inequidades também podem ser bastante diferentes de uma pessoa para outra.

Teoria da expectativa de Vroom

A teoria da expectativa, também conhecida como teoria da expectativa, foi elaborada pelo psicólogo Victor H. Vroom na década de 1960. De acordo com essa teoria, a motivação não decorre apenas das necessidades e desejos das pessoas, mas também, das expectativas que elas têm de conseguir alcançá-los e do quanto isso é importante para elas (**valência**). Em outras palavras: não basta uma pessoa desejar algo. Ela só ficará motivada se achar que é possível conseguir aquilo que deseja.

Valência

Valor que um indivíduo dá às recompensas e outros resultados relacionados ao trabalho. Esse valor varia de pessoa para pessoa.

Fontes: Schermerhorn Jr. (2007); Stoner e Freeman (1985).

A motivação vai depender ainda do quanto ela deseja e tem vontade de alcançar esse algo.

Por exemplo: uma pessoa quer muito ganhar um prêmio, que pode ser uma viagem, uma promoção, uma transferência, um abono salarial etc. No entanto, para ganhar esse prêmio, ela terá que alcançar um determinado desempenho (resultado). Para alcançar esse desempenho, terá que realizar um esforço. Assim, para essa pessoa ficar motivada, ela terá que:

1. achar que esse desempenho é viável de ser alcançado, ou seja, acreditar que ela será capaz de obter um resultado satisfatório. Se considerar que não terá condições de alcançá-lo, não irá se motivar; e
2. considerar que a recompensa (ou prêmio, veja mais sobre esse conceito no boxe a seguir) valerá o esforço despendido. Se o esforço a ser realizado for maior que a sua vontade de receber a recompensa, ela também não irá se motivar.



Figura 8.7: A ideia central da teoria da expectativa. Para que o indivíduo fique motivado e busque alcançar o resultado esperado, é necessário que as respostas dessas três questões sejam positivas e atendam aos seus desejos e interesses.

Fonte: <http://www.freeimages.com/photo/business-man-1238369> - Jean Scheijen



As recompensas podem ser extrínsecas ou intrínsecas. As recompensas extrínsecas são aquelas oriundas do meio externo, que são proporcionadas por agentes ou pelo ambiente em torno do indivíduo. Podemos citar como exemplos: uma avaliação positiva feita pelo chefe, as políticas organizacionais, o pagamento de bônus e o recebimento de prêmios ou promoções. Já as recompensas intrínsecas são aquelas internas ao indivíduo e que resultam de sentimentos e percepções da própria pessoa. É o caso da satisfação por ter realizado um bom trabalho e da sensação de competência, de crescimento pessoal e de vencer desafios.

Stoner e Freeman (1985), citando o trabalho de Nadler e Lawler (1977), relacionam alguns aspectos que devem ser considerados pelos administradores para fazer com que os funcionários fiquem motivados:

1. identificar as recompensas que são valorizadas por cada funcionário;
2. determinar o nível de desempenho que cada funcionário deve alcançar para ser recompensado;
3. proporcionar os meios para que os funcionários tenham condições de vir a alcançar esse desempenho; e
4. associar claramente a recompensa ao nível de desempenho desejado.

Conforme apontado por Sobral e Peci (2008), a teoria da expectativa contribuiu para o campo da administração ao chamar atenção para o fato de que os objetivos individuais dos funcionários também devem ser considerados, procurando-se compatibilizá-los com as metas da organização.

Teoria do estabelecimento de objetivos

A teoria do estabelecimento de objetivos foi elaborada pelo psicólogo Edwin Locke, que considerava os objetivos fundamentais para estimular e direcionar o comportamento das pessoas. De acordo com essa teoria, os indivíduos pensam e lutam para atingir os seus objetivos. No entanto,

não basta existir um objetivo qualquer. É necessário que esse objetivo seja compreendido e aceito, bem como que as pessoas percebam que possuem as habilidades necessárias para alcançá-lo. Assim sendo, os objetivos acabam se transformando em estímulos para motivar o comportamento individual e grupal.

Em relação à teoria do estabelecimento de objetivos, Stoner e Freeman (1985) mencionam que:

1. os objetivos funcionam de forma mais eficaz quando são específicos e desafiadores, ou seja, quando as pessoas sabem exatamente o que deve ser alcançado e isso envolve a superação de algum desafio;
2. a motivação e o comprometimento são mais elevados quando os funcionários participam e estabelecem, juntamente com as chefias, os objetivos a serem alcançados; e
3. a existência de um *feedback* é fundamental para que os funcionários saibam o seu desempenho, bem como para se sentirem encorajados e confiantes de que serão bem-sucedidos.

Atividade 2

Atende ao objetivo 2

Lucas chefia uma equipe com diferentes perfis profissionais e tem autonomia para definir atividades, turnos e horários de trabalho. No momento, ele está preocupado especificamente com dois funcionários. Um deles é Jorge, que tem se sentido injustiçado porque tem mais trabalho e responsabilidade do que colegas de outros departamentos que ganham o mesmo que ele. Lucas reconhece que Jorge deveria receber um salário maior. Chegou, inclusive, a conversar com o diretor da empresa que lhe disse que não poderia dar o aumento uma vez que a empresa estava passando por uma situação financeira difícil. O outro funcionário é Cláudio, que, apesar de muito competente e responsável, se sente inseguro e incapaz. Para conseguir cumprir as metas traçadas, Lucas precisa que a equipe toda esteja motivada e comprometida. O que você acha que Lucas pode fazer em relação a esses funcionários considerando as teorias de conteúdo aprendidas nesta aula?

Resposta comentada

Os dois funcionários apresentam problemas de natureza distinta. O caso de Jorge pode ser abordado a partir da teoria da equidade. Ele está ressentido e se sentindo injustiçado. Para tentar contornar a situação, Lucas deveria deixar claro que reconhece o valor do seu trabalho e buscar algum tipo de compensação como, por exemplo, propor um horário de trabalho mais flexível e que melhor atenda as necessidades de Jorge. Seria uma forma de tentar reduzir essa inequidade proporcionando algum tipo de benefício ou facilidade. Outra opção seria alocar alguém para trabalhar com Jorge, reduzindo o volume de trabalho ao qual está submetido. Já o caso de Cláudio pode ser analisado considerando-se aspectos da teoria da expectativa. Ao se sentir inseguro e incapaz, Cláudio não consegue se motivar, pois acredita que não será capaz de alcançar o resultado esperado, por mais que a recompensa pelo trabalho bem-sucedido possa ser de seu interesse (valência). Lucas poderia fazer uso da teoria do estabelecimento de objetivos para discutir e definir, juntamente com Cláudio, metas que sejam desafiadoras, mas que ele se sinta mais seguro e confiante para alcançar. Nesse caso, o *feedback* é fundamental. Essa atitude fará com que gradativamente Cláudio adquira confiança para enfrentar novos desafios.

Teoria do reforço

As teorias vistas anteriormente baseavam-se nas necessidades do indivíduo e nos processos que levam à motivação. Em todas elas, a motivação está relacionada a aspectos que emergem de dentro das pessoas. Na teoria do reforço, a perspectiva passa a ser diferente. Ela parte do princípio de que o comportamento das pessoas é muito afetado por estímulos oriundos do ambiente externo. Portanto, seu foco recai na influência que esses estímulos exercem sobre os indivíduos. Mais espe-

cificamente, a teoria do reforço visa entender como as consequências de comportamentos adotados em situações passadas irão repercutir no comportamento futuro das pessoas.

Trata-se de uma teoria comportamental que tem como base o trabalho do psicólogo americano B. F. Skinner. A teoria do reforço se fundamenta na chamada lei do efeito, que considera as seguintes premissas:

1. as pessoas tendem a repetir o comportamento que proporcionou uma experiência satisfatória, agradável e prazerosa; e
2. ao contrário, as pessoas tendem a evitar repetir o comportamento que originou uma experiência ruim e desagradável.

Para entendermos melhor, vamos dar o exemplo de uma criança: a cada colher de comida, a mãe bate palmas e faz festa. Com isso, a mãe está incentivando a criança a continuar comendo até terminar a quantidade que está no prato. Ao contrário, se a criança faz pirraça, a mãe a põe de castigo para que não repita a mesma atitude. Nesse exemplo, as palmas e o castigo são estímulos externos usados para fazer com que a criança se comporte de uma determinada maneira.

Pois bem. De acordo com a teoria do reforço, o comportamento das pessoas pode ser modificado. Assim, a partir de recompensas e punições, os administradores poderiam fazer com que o comportamento desejado dos seus subordinados fosse repetido e o indesejado fosse evitado. Para modificar o comportamento das pessoas, quatro métodos são apontados:

Tabela 8.3: Quatro métodos para a modificação do comportamento.

Método	Descrição	Exemplo
Reforço positivo	Proporcionar consequências positivas para estimular o comportamento desejado.	Elogiar e distribuir bônus ou outras premiações quando as metas forem alcançadas.
Aprendizado da abstenção (reforço negativo)	Eliminar uma consequência negativa e desagradável diante de um comportamento desejado.	Deixar de criticar ou deixar de aplicar sanção quando os funcionários passarem a não chegar atrasados no trabalho.
Extinção	Remover recompensas positivas para evitar um comportamento indesejável.	Não conceder bônus ou fazer elogios diante de uma meta não alcançada, ou seja, não punir, mas cancelar os reforços positivos.
Punição	Impor consequências negativas diante de um comportamento indesejado de modo que ele não se repita.	Descontar o dia de trabalho diante de uma falta não justificada.

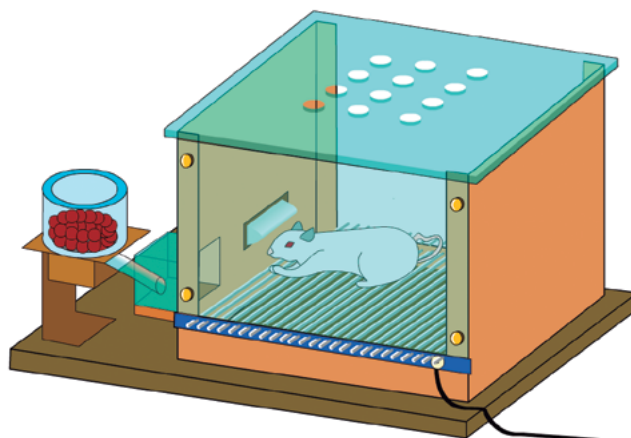
Fonte: Baseado em Sobral e Peci (2008).

Dentre esses quatro métodos, o reforço positivo é considerado o que proporciona os melhores resultados. Ao contrário, a punição é contestada uma vez que visa apenas evitar o comportamento indesejado, sem proporcionar estímulo à adoção do comportamento desejado.

Os métodos da teoria do reforço, mesmo que de forma intuitiva, têm sido bastante utilizados no ambiente das mais diversas organizações. Os administradores geralmente fazem uso de recompensas e punições como forma de gerir o trabalho das pessoas. Apesar do seu amplo uso, essa teoria é alvo de diversas críticas. Uma delas recai sobre o fato de não levar em consideração as motivações e necessidades internas das pessoas, as quais teriam seu comportamento modificado e controlado apenas em função de estímulos externos.



A caixa de Skinner



Fonte: <http://bee.cederj.edu.br/popUpVisualizar.php?id=31972>

A teoria do reforço foi desenvolvida a partir de experimentos feitos com cobaias em laboratórios, em um dispositivo que ficou conhecido como caixa de Skinner. Veja uma animação que ilustra esses experimentos em: <http://bee.cederj.edu.br/popUpVisualizar.php?id=31929>.

Atividade 3

Atende ao objetivo 3

Leia o caso a seguir e explique o comportamento de Antônio e de João com base na teoria do reforço.

Antônia e João são casados. Embora contratados por empresas diferentes, o horário de entrada é o mesmo e o local de trabalho é muito próximo um do outro. Assim sendo, eles poderiam ir juntos para o trabalho todos os dias pela manhã. No entanto, não é isso o que acontecia. Antônio sempre ficava pronta antes e brigava com João para se apressar. Não raro, Antônio saía na frente para não chegar atrasada. Essa ansiedade de Antônio para chegar ao trabalho no horário certo se intensificou depois que ganhou o prêmio de funcionária-padrão no ano anterior. Ela sempre dizia para o marido que precisava manter o exemplo diante dos colegas. Quase todo dia era a mesma discussão até que o comportamento de João mudou. Ele passou a acordar mais cedo e a se apressar rapidamente. Antônio estranhou e perguntou ao marido o que havia acontecido para ele mudar daquela maneira. João simplesmente respondeu: “meu chefe disse que ia passar a descontar os atrasos do meu salário!”

Resposta comentada

De acordo com a teoria do reforço, o comportamento das pessoas é influenciado por estímulos externos. Nesse caso, Antônio recebeu uma premiação como funcionária-padrão. Esse prêmio atuou como um reforço positivo fazendo com que se esforçasse para manter um comportamento exemplar. Por sua vez, a ameaça de ter desconto no salário fez com que João alterasse seu comportamento coibindo o hábito de chegar sempre atrasado.



Laranja Mecânica



Fonte: <https://en.wikipedia.org/wiki/File:Clockwork%2771.jpg>

No filme (inspirado no livro de mesmo nome) há uma cena clássica retratando o condicionamento. O protagonista é submetido a um método de tratamento para criminosos agressivos no qual é obrigado a assistir filmes com cenas explícitas de violência enquanto uma substância que provoca uma terrível sensação de náusea e mal-estar é administrada. Depois de várias sessões de tratamento, devido ao condicionamento, somente as cenas violentas sem a administração da substância são suficientes para fazer o protagonista se sentir mal. Em razão do reforço negativo, o protagonista passa a se esquivar da violência e, por consequência, evita as punições (a sensação de mal-estar).

A motivação sob uma perspectiva sistêmica

Conforme podemos observar por meio das diversas teorias apresentadas, a motivação pode decorrer de diversos fatores e circunstâncias, variando de indivíduo para indivíduo. Assim, buscando compreender a motivação sob uma perspectiva sistêmica, Stoner e Freeman (1985), citando o trabalho de Porter e Miles (1974), recomendam que os administradores considerem todo o conjunto de forças que influenciam o comportamento das pessoas. Essas forças envolvem características individuais, características do trabalho e características da situação de trabalho.

1. Características individuais: são as necessidades, interesses, desejos e atitudes que variam de uma pessoa para outra. Por exemplo: a atitude diante de uma mesma situação de trabalho pode variar, fazendo com que cada pessoa seja afetada e reaja de forma diferente. Da mesma forma, assumir cargos de chefia pode ser mais motivador para uma pessoa do que para outra.
2. Características do trabalho: referem-se aos atributos relacionados diretamente às tarefas que são desempenhadas por cada pessoa. Por exemplo: o tipo e a diversidade das tarefas que devem ser realizadas, o grau de autonomia, o *feedback* sobre o desempenho e os desafios inerentes ao trabalho executado.
3. Características da situação do trabalho: estão relacionadas ao ambiente de trabalho, ou seja, são fatores que pertencem ao contexto no qual o trabalho acontece, mas que não estão diretamente relacionados à essência das tarefas a serem executadas. Por exemplo: a relação com as chefias e com os colegas de trabalho, a cultura e as políticas da organização, os salários e benefícios recebidos.



Figura 8.8: Visão sistêmica da motivação. Para motivar as pessoas, os administradores devem considerar as características individuais, as características do trabalho e as características da situação de trabalho.

E qual a implicação dessa perspectiva sistêmica para a administração? Ela mostra que um bom administrador precisa conhecer seus subordinados a fim de que possa mantê-los motivados. Por exemplo: se um funcionário não gosta do tipo de tarefas que realiza, não adianta apenas tentar melhorar aspectos relacionados à situação de trabalho. Nesse caso, o mais indicado seria alocá-lo para realizar outras atividades que lhe trouxessem maior nível de satisfação. Da mesma forma, se um funcionário tem problemas de relacionamento com seus colegas, transferi-lo para outro setor poderá resolver esse problema. No entanto, se as novas tarefas a serem realizadas não forem do seu agrado, outro tipo de insatisfação poderá surgir comprometendo a sua motivação e o seu desempenho.

Diante da complexidade do ser humano e do desafio de fazer com que as pessoas trabalhem motivadas, essa perspectiva sistêmica da motivação ajuda a esclarecer que um bom administrador precisa:

1. compreender que as pessoas são diferentes umas das outras;
2. conhecer o que faz com que cada uma delas fique motivada;
3. buscar proporcionar as condições e recompensas adequadas, que sejam capazes de motivar cada pessoa, de acordo com suas características e necessidades.

Atividade 4

Atende aos objetivos de 1 a 4

Como você se avalia diante das teorias de motivação apresentadas? Reflita sobre as suas necessidades, percepções e experiências e escreva sobre como você se posiciona em relação a cada uma delas.

[illegible]**Resposta comentada**

Não existe uma resposta única para esta atividade. A resposta dependerá das necessidades, percepções e valores de cada um, variando em função daquilo que é capaz de motivá-lo. Por exemplo: em se tratando da hierarquia de Maslow, você deve relacionar a ordem das necessidades que mais se ajusta ao seu perfil; no caso da teoria das necessidades adquiridas, identificar qual a necessidade que você considera mais relevante; da mesma forma, identificar que fatores você classificaria como motivacionais ou higiênicos. Em relação às teorias de conteúdo, você deve avaliar o quanto você concorda ou não com cada uma delas, ou seja, responder se ficaria motivado diante de algo que acredita que não seja viável de acontecer ou quando você avalia que a recompensa não vale o esforço despendido. Você deve refletir se já passou por alguma experiência em que tenha percebido uma inequidade e como reagiu a isso. Deve avaliar o quanto é importante discutir previamente os objetivos a serem estabelecidos e o quanto essa atitude o faz sentir mais seguro e comprometido. Deve relacionar situações em que estímulos externos fizeram você se comportar de uma determinada maneira. Por fim, deve

identificar fatores individuais, relacionados ao trabalho e ao ambiente organizacional capazes de afetar sua motivação.

Conclusão

Nesta aula, conhecemos diversas teorias relacionadas à motivação, cada qual com um enfoque diferenciado. Algumas delas buscaram identificar os fatores que influenciam o comportamento e que são capazes de tornar as pessoas mais motivadas. Outras se concentraram no processo que leva à motivação. A teoria do reforço, como o próprio nome sugere, teve como abordagem apontar os estímulos positivos e negativos que podem reforçar o comportamento desejado e reduzir o indesejado. Por fim, vimos uma visão sistêmica da motivação, sendo essa entendida como resultado de aspectos individuais, de aspectos relacionados ao trabalho propriamente dito e de aspectos referentes ao ambiente organizacional. Cada uma dessas teorias traz um aprendizado novo e amplia nossa percepção sobre como motivar pessoas e grupos. Com esse conhecimento, os administradores passam a ter maiores condições de promover o aumento do engajamento e da motivação das pessoas que trabalham em uma organização.

Resumo

É importante que as pessoas estejam motivadas para que tenham um bom desempenho e possam melhor contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Ao longo do tempo, diversas teorias sobre motivação foram surgindo. Essas teorias podem ser classificadas em: teorias de conteúdo; teorias de processo; e teoria do reforço.

As teorias de conteúdo se concentram nos fatores que fazem com que as pessoas fiquem motivadas, ou seja, abordam as necessidades que as pessoas possuem e que estimularão o seu comportamento. As teorias de conteúdo mais conhecidas são: a hierarquia das necessidades de Maslow; a teoria dos dois fatores de motivação de Herzberg; a teoria ERC; e a teoria das necessidades adquiridas de McClelland.

As teorias de processo, por sua vez, entendem a motivação como resultado de um processo; as pessoas não se motivam apenas porque têm

necessidades que buscam suprir. Na realidade, a motivação dependerá de toda uma conjuntura e de diversos aspectos que serão percebidos e considerados pelas pessoas para que fiquem motivadas. Dentre essas teorias podemos citar: a teoria da equidade; a teoria da expectativa de Vroom; e a teoria do estabelecimento de objetivos.

Já a teoria do reforço parte do princípio de que o comportamento das pessoas é influenciado por estímulos do ambiente externo. Isso equivale a afirmar que é possível estimular determinado comportamento através de elogios e benefícios, bem como coibi-lo através de censuras e retaliações.

Outra abordagem consiste em compreender a motivação a partir de uma abordagem sistêmica, isto é, como resultante de fatores individuais, de fatores concernentes ao trabalho propriamente dito e de fatores relacionados ao ambiente organizacional.

Informações sobre a próxima aula

Na próxima aula, abordaremos a temática da liderança, que também é um aspecto essencial dentro da função direção. Afinal, além da motivação das pessoas, é importante ter alguém capaz de coordenar e direcionar os esforços de todos em busca de melhores resultados. Até lá!

Leituras recomendadas

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. 5. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996. 372p.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. 25. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009. 532p.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. *Motivação e liderança*. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. 249p.

Referências

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração – Série A*. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. 408p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral de Administra-*

ção. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 634p.

HAMPTON, David H. Administração contemporânea. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 494p.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. Fundamentos da administração contemporânea. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 520p.

NADLER, D. A.; LAWLER III, E. E. Motivation: a Diagnostic Approach. In: HACKMAN, R.; LAWLER III, E. E.; PORTER, L. W. (Coord.). Perspectives on Behavior in Organizations. New York: McGraw-Hill, 1977. 27p.

PORTER, L. W.; MILES, R. E. Motivation and management. In: MCGUIRE, J.W. (Ed.). Contemporary management: issues and viewpoints. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1974.

SCHERMERHORN JR., John R. Administração. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007. 542p.

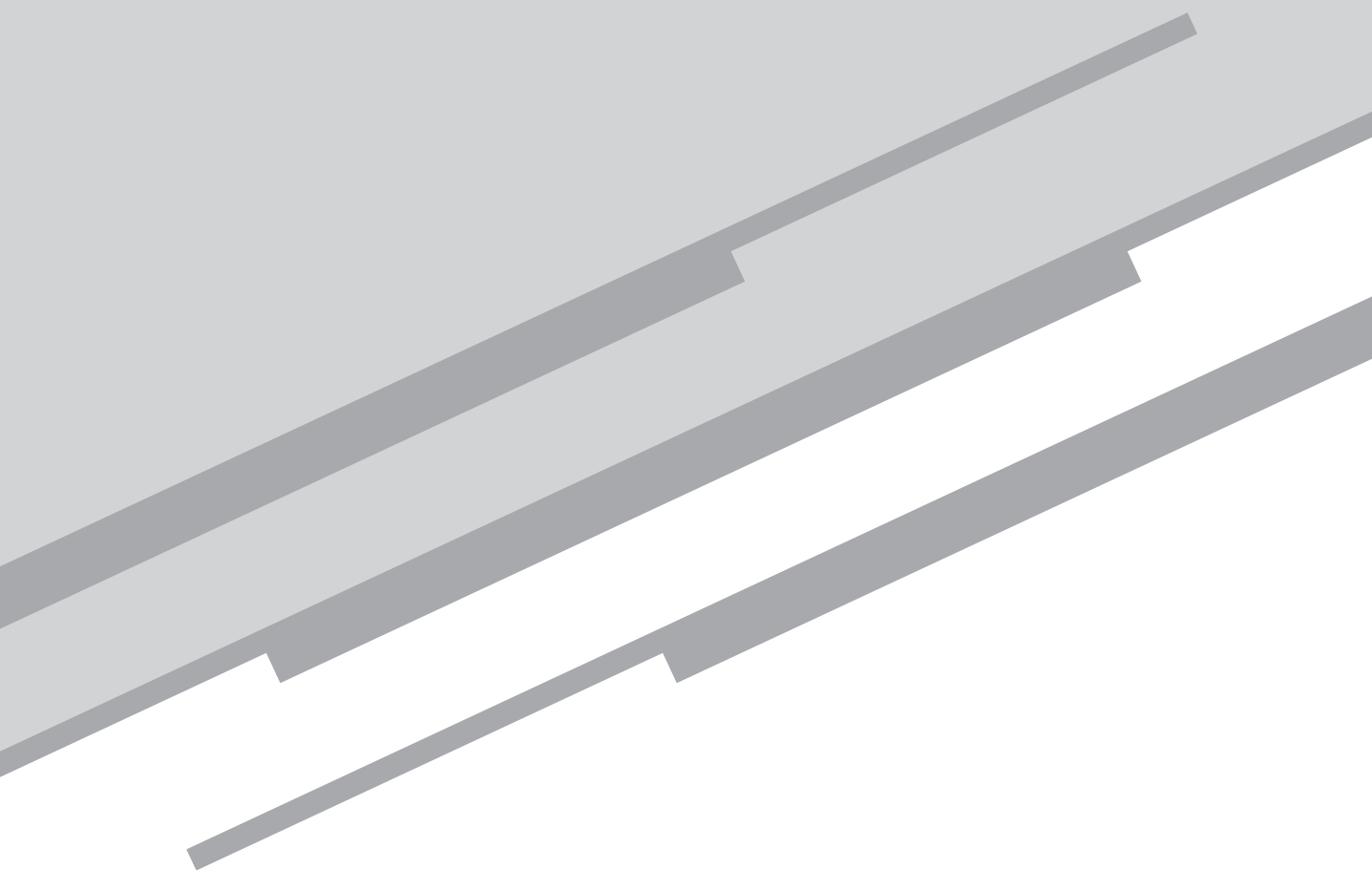
SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Fundamentos do comportamento organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 328p.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 416p.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. 533p.

Aula 9

Direção: liderança



Cristina Gomes de Souza

Metas

Dar continuidade ao aprendizado sobre a função direção, também chamada de execução ou liderança, de modo a apresentar conceitos e descrever as principais teorias relacionadas à liderança.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. identificar os diferentes tipos de poder;
2. reconhecer diversos estilos de liderança;
3. identificar estilos de liderança mais apropriados para determinada situação.

Introdução

Certamente, você já ouviu falar de Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Martin Luther King, Júlio César, Espártaco, Napoleão Bonaparte, Adolf Hitler, Benito Mussolini, Che Guevara, Fidel Castro, Mao Tsé-Tung, Getúlio Vargas, Franklin Roosevelt, Abraham Lincoln e Winston Churchill. Independentemente de seus feitos e posicionamentos, o que todos esses homens tiveram em comum? Eles, assim como vários outros ao longo da história da humanidade, conseguiram influenciar e mobilizar milhares de pessoas em torno de uma causa comum.



Figura 9.1: O líder, através de sua influência, é capaz de modificar as atitudes e comportamentos das pessoas. Dependendo da força de persuasão, ele pode se tornar uma referência, transformando-se em símbolo e modelo a ser seguido. Veja o exemplo da figura bíblica de Moisés, que conduziu seu povo fazendo a travessia do Mar Vermelho rumo à Terra Prometida.

Fonte: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/c/cd/Jacques_Courtois_Durchzug_durch_das_Rote_Meer.jpg/800px-Jacques_Courtois_Durchzug_durch_das_Rote_Meer.jpg

No mundo dos negócios, podemos citar nomes como os de Henry Ford, Steve Jobs, Bill Gates, Walt Disney, Roberto Marinho, Abílio Diniz e muitos outros, que criaram e estiveram à frente de grandes empresas. Vale destacar, entretanto, que os líderes não devem estar apenas no topo da administração. Eles devem estar presentes em toda a estrutura da organização, estimulando e coordenando os esforços das pessoas, de seus subordinados e de suas equipes.

Além de aglutinar esforços, criando uma sinergia, o líder é importante para incentivar e aumentar a motivação, sendo capaz de influenciar o comportamento das pessoas e dos grupos. Conforme aprendemos na aula anterior, as pessoas devem estar motivadas para desempenharem bem suas funções, pois é através da motivação que elas acabam se

tornando mais comprometidas com o seu trabalho e com o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, não adianta haver motivação se não houver alguém capaz de orientar e concentrar os esforços de todos em uma mesma direção. Esse papel cabe ao líder.

Você deve estar se perguntando agora: mas, afinal, que o que faz com que uma pessoa seja um líder? Como um líder deve agir? Essas e outras questões fazem parte da temática desta aula, em que conheceremos alguns conceitos e as principais teorias relacionadas à liderança.

Diferença entre poder e autoridade

Antes de abordarmos as teorias sobre liderança, vamos compreender o que significa poder e autoridade. Certamente, você já ouviu e utilizou essas duas palavras. No entanto, sabe qual é a diferença entre elas?

Poder, conforme apontado por Stoner e Freeman, pode ser definido como “a capacidade de exercer influência, isto é, capacidade de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos” (1985, p. 344). Trata-se, portanto, de um conceito amplo, uma vez que as pessoas podem ter a capacidade de influenciar outras em função de diversos aspectos, como será visto adiante.

A autoridade, por sua vez, está baseada na concepção de que certas pessoas, em função do cargo que ocupam dentro de uma organização, podem e devem exercer influência sobre outras pessoas ou grupos. De acordo com Chiavenato,

o termo autoridade refere-se ao poder que é inerente ao papel de uma posição na organização. A autoridade é delegada por meio de descrição de cargos, títulos organizacionais, políticas e procedimentos da empresa. Ela representa o poder legal ou o direito de comandar ou agir (2007, p. 283).

Como exemplo de autoridade, podemos citar o caso de um chefe que deve coordenar o trabalho de sua equipe. Por deter uma posição de chefia, ele teria o direito de dar ordens e cobrar determinadas atitudes de seus subordinados. A autoridade, portanto, constitui uma fonte de poder.



Figura 9.2: Conceitos de poder e autoridade.

Fonte: <http://pt.freeimages.com/photo/office-1575380>



Alguns autores, ao contrário do que apresentamos anteriormente, apontam a autoridade como a capacidade de influenciar os outros, com base na admiração, no respeito, na competência etc. Já o poder seria a influência baseada na força e na coação. Leia, por exemplo, o trecho do livro *O monge e o executivo*, de James Hunter, publicado em 2004:

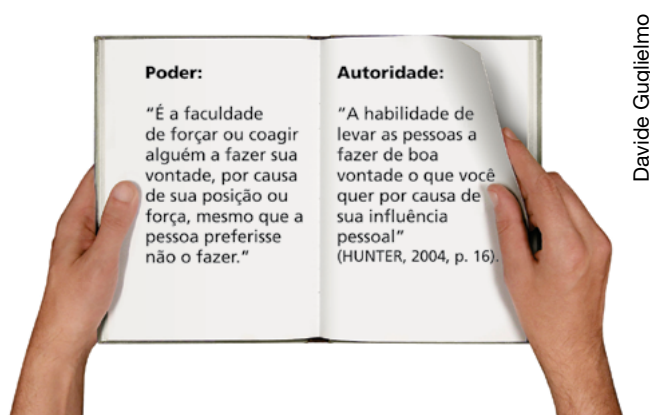


Figura 9.3

Fonte: <http://pt.freeimages.com/photo/hands-5-book-1427638>

Fontes de poder nas organizações

O poder, ou seja, a capacidade de exercer influência sobre outras pessoas ou grupos, pode se originar de diversas fontes. De modo geral, podemos dizer que existem cinco fontes de poder: poder legítimo; de recompensa; coercitivo; de competência e de referência. Vamos conhecer cada uma dessas fontes de poder?



Poder legítimo

O poder legítimo é aquele que emana da autoridade, ou seja, ele decorre do cargo que uma pessoa ocupa dentro da organização. Conforme explicado anteriormente, é o caso de um chefe que exerce influência sobre seus subordinados em função de uma posição formalmente instituída dentro da estrutura hierárquica.

Entretanto, o poder conferido pela autoridade não se restringe apenas ao poder de chefia. Ao ocupar um cargo, as pessoas têm a autoridade que é conferida por esse cargo. Por exemplo: o porteiro tem autoridade para liberar o acesso de uma pessoa somente mediante a identificação da mesma. Assim, mesmo um gerente ou diretor pode ter seu acesso negado se o porteiro não autorizar. No caso de uma operação da Lei seca, o policial pode apreender a carteira e o carro de um superior se o mesmo for flagrado dirigindo alcoolizado.



Poder de recompensa

Trata-se da capacidade de uma pessoa influenciar outras a partir da expectativa de que ela possa proporcionar algum tipo de recompensa ou benefício. Podemos citar como exemplos:

- um funcionário que tenta agradar e atender ao que o chefe de outro setor solicita, por estar interessado em uma transferência para aquele setor;
- um funcionário que tenta agradar o colega, uma vez que ele poderá agilizar um documento, facilitar a obtenção de uma informação, proporcionar algum tipo de favorecimento ou, simplesmente, ajudá-lo em uma situação específica;

- uma secretária que, por ter a confiança e organizar a agenda de seu chefe, pode conseguir influenciar uma decisão ou viabilizar mais rapidamente um contato com ele.



Poder coercitivo

Ao contrário do poder de recompensa, o poder coercitivo significa a capacidade que uma pessoa tem de influenciar outras a partir da expectativa de que ela possa proporcionar algum tipo de prejuízo, dano ou dificuldade como, por exemplo, atrasar o andamento de um processo, a obtenção de um documento ou informação etc. Conforme o próprio nome indica, trata-se de uma fonte de poder que está associada à coerção e ao medo de ser prejudicado ou penalizado.

Diante disso, vocês podem estar se perguntando: os chefes, além do poder legítimo, também têm o poder de recompensa e o poder coercitivo? Sim. Embora os poderes de recompensa e coercitivo não se restrinjam aos cargos de chefia, a autoridade de um chefe intrinsecamente abrange tais poderes. Afinal, ao fazer uma avaliação de desempenho, o chefe pode avaliar de forma positiva ou negativa o seu subordinado, o que o irá favorecer ou prejudicar no trabalho. Da mesma forma, o chefe pode indicar um subordinado para ser promovido, como também pode pedir sua demissão.

Embora o poder de recompensa e o coercitivo sejam inerentes aos cargos de chefia, um chefe também deve ter a capacidade de influenciar seus subordinados a partir do reconhecimento de sua competência, ou por ser considerado uma referência para eles. Vejamos, agora, duas outras fontes de poder que dizem respeito a esses aspectos, ou seja, a competência e a referência.



Poder de competência

Trata-se do poder que emana do conhecimento, da *expertise* e da habilidade técnica de uma pessoa. É a capacidade que ela tem de influenciar outra pelo reconhecimento de que possui maior experiência ou um domínio maior sobre determinado assunto, o que lhe confere maior capacidade para apontar soluções e tomar decisões em determinadas situações.

Diante de uma pane elétrica, por exemplo, a pessoa com conhecimento sobre eletricidade será a mais indicada para dizer o que deve ser feito e quais procedimentos devem ser adotados. Diante de um problema na linha de produção, aquele que é reconhecido por sua experiência e domínio sobre o funcionamento da mesma poderá ter influência sobre a decisão a ser tomada. O mesmo acontece diante de uma crise econômica e financeira, em que é fundamental adotar uma estratégia que garanta a sobrevivência da empresa.

Assim sendo, é importante que as pessoas que ocupam determinado cargo também possuam o poder de competência, para que os subordinados reconheçam que os superiores têm conhecimento e capacidade técnica para ocuparem aquela posição. Afinal, mesmo que o chefe procure ouvir a opinião dos funcionários, a decisão final será dele. Portanto, quando um chefe tem poder de competência, além da confiança que ele transmite, haverá também maior aceitação das decisões tomadas por parte dos subordinados.



Poder de referência

É o poder que tem sua origem na percepção de que uma pessoa é uma referência a ser seguida em função de sua conduta, de suas atitudes e de seu posicionamento. É o poder que vem da admiração e respeito que se tem por alguém que passa a servir de exemplo ou modelo a ser seguido. O indivíduo que tem poder de referência, portanto, passa a ter influência sobre a opinião, as atitudes e o comportamento das outras pessoas que com ele se identificam e admiram a sua postura.

O poder de referência, da mesma forma que o poder de competência, emana das pessoas e não está intrinsecamente relacionado ao cargo. Um chefe que tem poder de referência consegue mais facilmente que seus subordinados adotem determinado comportamento e se tornem mais comprometidos com o trabalho realizado.

No entanto, embora este tipo de poder seja desejável, existem casos em que os subordinados não reconhecem o poder de competência ou referência em suas chefias. Nesses casos, os chefes acabam, por vezes, se apoiando excessivamente no poder de recompensa ou coercitivo que lhes é conferido pelo poder legítimo, levando à construção de um ambiente de insatisfação. Também pode ocorrer de, entre os subordinados, haver alguém que exerça esse poder de competência ou de

referência junto aos colegas. Essa pessoa, portanto, passa a exercer uma liderança informal que pode fazer com que haja conflitos com a chefia formalmente instituída.



Podemos aprender muito sobre os conceitos de gestão através de produções cinematográficas que retratam histórias reais ou fictícias. Especificamente em relação à temática da liderança, existem diversos filmes que mostram bem a importância e a força de um líder, além de retratar conceitos como os de *poder* e *autoridade*. Quando tiver oportunidade, assista aos filmes relacionados a seguir e reflita sobre as lições transmitidas por cada um deles, procurando fazer relação com o conteúdo desta aula.

Sugestão de filmes: *Spartacus*; *Gandhi*; *Lincoln*; *Mandela: o caminho para a liberdade*; *Cruzada*; *Troia*; *Apollo 13*; *Invictus*; *Coach Carter: treino para a vida*; *A sociedade dos poetas mortos*; *A fuga das galinhas*; *Treze dias que abalaram o mundo*; *Um sonho de liberdade*; *Duelo de titãs*; *Doze homens e uma sentença*; *O homem que mudou o jogo* e vários outros.

Atividade 1

Atende ao objetivo 1

Leia o texto a seguir e responda às questões:

Márcia, Júlia, Antônio e Carlos são colegas de trabalho que atuam no mesmo setor. Recentemente, houve uma mudança de chefia. Miguel, o antigo chefe, era muito respeitado e querido. Era uma pessoa muito correta, justa e preocupada com todos. Sempre que podia, incentivava e dava oportunidade para os subordinados crescerem e se desenvolverem profissionalmente. Quando se aposentou, ele foi substituído por Luís,

que vem a ser filho de um dos gerentes da empresa. Luís é um rapaz novo, que aí trabalha há pouco tempo e não conhece bem o trabalho que é feito no setor em questão.

Antônio, ao contrário, trabalha no setor há muitos anos e, ao longo desse período, fez diversos cursos de capacitação. Tem muita experiência e, por isso, todos recorrem a ele quando têm dúvidas ou estão com algum problema técnico. Os colegas de trabalho acreditavam que Antônio assumiria a chefia com a aposentadoria de Miguel; o próprio Miguel também torcia por isso e buscou prepará-lo para sua sucessão. Mesmo decepcionado por não ter sido convidado, Antônio continuou realizando seu trabalho como fazia antes, sempre buscando um bom desempenho e o alcance das metas estabelecidas.

Assim que assumiu, Luís fez uma reunião com os subordinados e disse que faria várias mudanças. Sem consultar ninguém, impôs regras diferentes e estabeleceu novos procedimentos para a realização das tarefas. Antônio ficou preocupado, pois percebeu que as mudanças planejadas por Luís iriam fazer com que a produtividade caísse, além de que causariam diversos outros problemas operacionais. Ele, então, tentou alertar Luís, mas o novo chefe não quis ouvir suas considerações. Ao contrário, este não gostou de ser questionado e passou a implicar com tudo que Antônio fazia. Sua irritação aumentou ainda mais quando percebeu que todos se dirigiam a Antônio para resolver os problemas, em vez de procurarem-no. Assim, a relação de Luís com os subordinados foi ficando cada vez pior. Luís fazia pressão, ameaçando punir os funcionários que desobedecessem suas ordens, e todos estavam chateados com aquela situação.

1. Qual é o tipo de poder exercido por Miguel?
2. Qual é o tipo de poder exercido por Antônio?
3. Qual é o tipo de poder exercido por Luís?

Justifique sua resposta.

Resposta comentada

Miguel: poder de referência (ele era considerado um modelo a ser seguido, sendo admirado e respeitado por todos); Antônio: poder de competência (todos buscavam e seguiam suas orientações em relação aos aspectos técnicos do trabalho) e Luís: poder legítimo (poder conferido pela autoridade do cargo). No caso de Luís, associado ao poder legítimo, ele tem também os poderes de recompensa e coercitivo, e usa esses poderes para pressionar os subordinados a obedecerem suas ordens. De acordo com o relato do caso, o poder legítimo de Luís, por sua vez, não está associado ao poder de referência ou ao de competência.

A liderança nas organizações

Na literatura sobre gestão, você encontrará diversas definições de liderança. De modo geral, podemos dizer que o líder é aquele capaz de influenciar, direcionar e conduzir as opiniões, atitudes, comportamentos e ações de outras pessoas ou grupos, em busca de um objetivo comum.

Assim sendo, o conceito de liderança envolve, pelo menos, duas pessoas: a que influencia e que, portanto, lidera a relação (líder), e a que é influenciada, ou seja, a que recebe a influência (liderado). Trata-se, desse modo, de uma relação em que há um desequilíbrio de poder entre as partes, visto que o líder tem um maior poder de influência do que aqueles que são liderados.

Dentro de uma organização, os líderes desempenham papel fundamental para motivar e canalizar os esforços de todos, visando alcançar os objetivos organizacionais. Muitas vezes, a atuação do líder se torna essencial para que a organização consiga superar desafios e executar, com sucesso, os planos estabelecidos na etapa de planejamento.

Teorias sobre liderança

A temática da liderança vem sendo objeto de interesse de vários pesquisadores ao longo do tempo. Inicialmente, os estudos buscaram identificar as características, ou seja, os traços de personalidade que fazem de uma pessoa um líder. Conforme apontado por Sobral e Peci (2008), durante a primeira metade do século passado, mais de 100

pesquisas foram realizadas sob esse enfoque. Outras teorias, em vez de se concentrarem nas características individuais, passaram a dar ênfase ao comportamento do líder. O foco, portanto, passou a ter uma abordagem comportamental, visando entender os diversos estilos de liderança. Por fim, surgiram teorias com uma perspectiva contingencial, que entendem a liderança como o resultado de um conjunto de fatores que incluem o comportamento do líder, dos seus subordinados e as características de determinada situação.

Tabela 9.1: Abordagens tradicionais dos estudos sobre liderança.

Abordagem	Teorias	Foco
Abordagem dos traços	Teorias de traços de liderança	Nas características individuais que diferenciam os líderes dos não líderes
Abordagem comportamental	Teorias sobre estilos de liderança	No comportamento dos líderes, definindo os diversos estilos de liderança
Abordagem contingencial	Teorias situacionais de liderança	Na adequação do comportamento do líder às diferentes situações e ao comportamento dos liderados

Fonte: Elaborada com base em Chiavenato (2004) e Bateman e Snell (2012).

Vocês estão curiosos para conhecer melhor essas teorias e saber a que conclusões chegaram? Vamos, então, dar prosseguimento à nossa aula.

Teorias dos traços de liderança

Os primeiros estudos sobre liderança tinham o propósito de identificar quais eram as características pessoais que seriam capazes de distinguir os líderes dos não líderes. Ou seja, essas teorias visavam encontrar um conjunto de **traços de personalidade** que seriam específicos e comuns às pessoas que exerciam liderança sobre as demais.

Traços de personalidade

“um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade de uma pessoa” (CHIAVENATO, 2004, p.102).

Tabela 9.2: Exemplos de diferentes tipos de traços de liderança.

Exemplos de traços de personalidade	
Traços físicos	Aparência pessoal, estatura, peso
Traços intelectuais	Adaptabilidade, agressividade, entusiasmo, auto-confiança
Traços sociais	Cooperação, habilidades interpessoais, habilidade administrativa
Traços relaciona- dos à tarefa	Realização, persistência, iniciativa

Fonte: Chiavenato (2004).

De forma genérica, podemos dizer que a questão-chave dessas teorias era: “Que traços eram compartilhados por grandes líderes, como Alexandre, o Grande, Napoleão, Winston Churchill, Abraham Lincoln e outros?”. Em outras palavras, questiona-se sobre que traços são comuns aos grandes líderes.

Conforme apontado por Chiavenato (2004), essas teorias foram influenciadas pela teoria do *grande homem*, que defendia que a história e o progresso da humanidade foram marcados pela atuação de alguns homens que dominaram e exerceram grande liderança em sua época. Partia-se do pressuposto de que a liderança seria algo inato: algumas pessoas já nasciam com uma predisposição maior para serem líderes enquanto outras, não.

Stoner e Freeman (1985) explicam que os estudos com foco nos traços de liderança adotaram duas abordagens: a primeira, buscando comparar as características das pessoas que se tornaram líderes com as das pessoas que não se sobressaíram pela liderança e a segunda, buscando comparar as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes.

Os estudos realizados, entretanto, não obtiveram êxito. Não se conseguiu identificar um conjunto de traços comuns e específicos às pessoas que exercem liderança e que fosse capaz de as distinguir dos não líderes. Da mesma forma, não se conseguiu identificar características de líderes eficazes que os diferenciasse dos não eficazes.

Por um lado, algumas características consideradas típicas de um líder, tais como ser autoconfiante, extrovertido, ter boa oratória e possuir estatura alta, que causasse sensação de imponência, não eram comuns a vários grandes líderes. Lincoln, por exemplo, era muito introspectivo.

Napoleão e Hitler, por sua vez, eram baixos. Por outro lado, diversas pessoas, apesar de possuírem tais características, não se tornaram líderes. O mesmo aconteceu em relação aos estudos sobre as características dos líderes eficazes e não eficazes: nem todos os líderes eficazes apresentavam as mesmas características, enquanto que líderes não eficazes possuíam características encontradas em líderes eficazes.

Teorias sobre estilo de liderança

Enquanto os estudos sobre traços tinham o foco nas características pessoais, que fariam uma pessoa ser propensa à liderança, outras pesquisas passaram a se concentrar no comportamento adotado pelos líderes. O objetivo destas era identificar padrões de comportamento que fossem recorrentes, de modo a definir estilos de liderança. Ou seja, buscava-se conhecer como os líderes se comportavam diante dos liderados, a fim de verificar qual **estilo de liderança** traria melhores resultados.

Conforme apontado por Sobral e Peci (2008, p. 217), essas teorias sobre estilo de liderança passaram a não mais tentar verificar “o que os líderes *eram*, mas o que *faziam*” para obter resultados satisfatórios e um bom desempenho por parte dos liderados. Esses estudos, portanto, se concentraram em questões do tipo: Como os líderes eficazes atuam e delegam tarefas? Como se relacionam com as pessoas? Como fazem para motivar as pessoas e fazer com que sejam comprometidas com o trabalho?

Diferentemente dos traços de liderança, que seriam inatos, essa abordagem comportamental trouxe uma perspectiva diferente, uma vez que o comportamento pode ser aprendido. Assim sendo, as pessoas poderiam ser treinadas para adotarem determinados tipos de comportamento, a fim de que exercessem uma liderança mais eficaz.

Estilos de liderança autoritário, democrático e *laissez-faire*

De acordo com Sobral e Peci (2008), dentre os primeiros estudos sobre estilos de liderança, podem ser destacadas as pesquisas realizadas por Kurt Lewin e outros pesquisadores da Universidade de Iowa. Com base nesses estudos, foram identificados três diferentes tipos de comportamento adotados pelos líderes: autocrático (autoritário), democrático e *laissez-faire*. Você já ouviu falar nesses termos? A seguir, vamos compreendê-los de forma mais detalhada.

- Liderança autocrática: é quando o líder assume um papel impositivo

Estilos de liderança

Os vários padrões de comportamento adotados pelos líderes para dirigir e influenciar as pessoas, no caso, os liderados.

Fonte: Baseado em Stoner e Freeman (1985).

e centralizador. Faz prevalecer sua posição, não levando em consideração nem a opinião, nem o posicionamento dos subordinados. É o líder que determina quem deve executar as tarefas e como elas devem ser feitas, cabendo aos subordinados acatar suas decisões.

- Liderança democrática: é quando o líder consulta e permite um maior envolvimento dos subordinados na discussão dos problemas e nas tomadas de decisão. Essa participação pode se dar: (i) de forma consultiva, quando o líder escuta a opinião dos subordinados, mas é ele quem decide ou (ii) de forma participativa, quando os subordinados participam diretamente do processo de tomada de decisão.
- Liderança *laissez-faire* ou liberal: é quando o líder deixa por conta dos subordinados as tomadas de decisão. A participação do líder é mínima, havendo grande liberdade por parte dos subordinados, que acabam por decidir o que fazer e como realizar o trabalho.

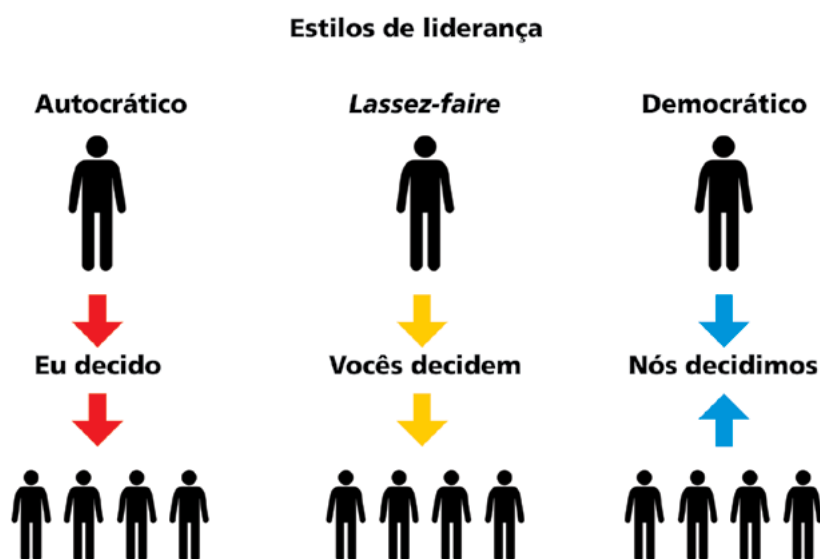


Figura 9.4: Lideranças autocrática, *laissez-faire* e democrática. Observe como o papel desempenhado pelo líder e a participação dos liderados variam de acordo com o estilo de liderança.

Ainda segundo Sobral e Peci (2008), ao se compararem os três estilos de liderança para identificar qual seria o melhor, o *laissez-faire* se mostrou o mais ineficaz. Em relação aos estilos autocrático e democrático, os estudos não foram conclusivos no que se refere a um desempenho superior, embora o nível de satisfação dos funcionários tenha se mostrado mais elevado no estilo democrático.

Estilo de liderança orientado para a tarefa ou para as pessoas

Outros estudos realizados buscaram analisar se o estilo de atuação do líder era mais voltado para as tarefas ou para as pessoas. Neles, partia-se do princípio de que um líder, para ser eficaz, deveria conduzir bem tanto funções de natureza técnica quanto de natureza social. As funções de natureza técnica eram aquelas diretamente relacionadas à execução das tarefas, enquanto as de natureza social voltavam-se para promover a motivação, o comprometimento, a mediação de conflitos e a coesão do grupo.

Tabela 9.3: Comportamento do líder voltado para as tarefas e para as pessoas.

Voltado para as tarefas	Voltado para as pessoas
<ul style="list-style-type: none">• Planeja e organiza o trabalho a ser realizado• Define e atribui responsabilidades e tarefas aos subordinados• Estabelece os padrões de trabalho a serem seguidos• Acompanha e cobra a conclusão das tarefas• Monitora os resultados e avalia o desempenho	<ul style="list-style-type: none">• Atua de forma amistosa e dá apoio aos subordinados• Cria laços sociais com os subordinados• Respeita os sentimentos dos subordinados• É sensível às necessidades dos subordinados• Mostra confiança e procura motivar os subordinados

Fonte: Adaptada de Schermerhorn Jr. (2007).

Pesquisadores da Universidade de Ohio denominaram a liderança voltada para as tarefas como *estrutura de iniciação*, enquanto a liderança voltada para as pessoas foi denominada de *consideração*. A partir desses dados, podemos pensar sobre qual o melhor estilo de liderança a ser adotado. Stoner e Freeman (1985) explicam que não há uma resposta para esse questionamento pois, se por um lado, os estudos mostraram que o índice de rotatividade da mão de obra foi menor e a satisfação dos funcionários foi maior na liderança com alto nível de consideração, por outro, a avaliação dos subordinados em relação à eficácia dos líderes apresentou resultados divergentes, dependendo da situação. Existiram casos em que os líderes voltados para as tarefas (liderança de estrutura de iniciação) foram considerados mais eficazes, enquanto que, em outras situações, os resultados foram opostos, ou seja, os líderes mais preocupados com as pessoas (liderança de consideração) apresentaram melhor desempenho. A conclusão foi a de que tanto a orientação para a tarefa como para as pessoas pode ser essencial para um bom desempenho.

Grade gerencial

Considerando a perspectiva bidimensional da liderança, Robert Blake e Jane Mouton desenvolveram uma tipologia, que ficou conhecida como *grid* ou grade gerencial. Nessa grade gerencial foram definidos cinco estilos de liderança, combinando a preocupação com a produção e com as pessoas, por meio de uma escala de 1 a 9, conforme mostrado na **Figura 9.5**.

Grade gerencial											
Preocupação com as pessoas	Alta	9	Estilo 1.9						Estilo 9.9		
		8	Preocupação com:						Preocupação com:		
		7	produção→ baixa pessoas→ alta						produção→ alta pessoas→ alta		
	6				Estilo 5.5						
	5				Preocupação com:						
	4				produção→ média Pessoas→ média						
	3	Estilo 1.1						Estilo 9.1			
	2	Preocupação com:						Preocupação com:			
	1	produção→ baixa pessoas→ baixa						produção→ alta pessoas→ baixa			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Baixa						Alta			
Preocupação com a produção											

Figura 9.5: Gade gerencial mostrando diversos estilos de liderança a partir da combinação de duas dimensões: a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção.

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (2006), citando o trabalho de Blake e McCanse (1991).

- Estilo 1.1 (gerência empobrecida): quando o líder se omite e não exerce seu papel de liderança, buscando fazer o mínimo capaz de garantir sua permanência naquela posição.
- Estilo 9.1 (gerência autoritária ou de tarefas): quando o líder enfatiza fortemente a produção, focando essencialmente no alcance das metas e no aumento da produtividade e eficiência. A preocupação com as pessoas é tida como secundária, buscando-se um grau mínimo de interferência do elemento humano.
- Estilo 5.5 (gerência meio-termo): busca um equilíbrio moderado entre as necessidades de produção e a satisfação das pessoas, de modo a ter o trabalho realizado e o moral das pessoas em níveis satisfatórios.
- Estilo 1.9 (gerência de clube de campo): líder fortemente orientado para as necessidades dos subordinados, procurando estimular um ambiente agradável e um ritmo de trabalho confortável.

- Estilo 9.9 (gerência em equipe): liderança que busca o comprometimento das pessoas para a realização do trabalho; relacionamentos de confiança e respeito surgem a partir de uma interdependência que decorre do interesse comum pelo propósito e pelos objetivos da organização.

Para Blake e Mouton, o estilo 9.9 (gerência em equipe) seria o mais eficaz. Entretanto, estudos posteriores não conseguiram comprovar a eficácia desse estilo de liderança em todas as situações. Independentemente de suas limitações, a grade gerencial é uma ferramenta bastante utilizada em programas de treinamento.

Atividade 2

Atende ao objetivo 2

Identifique o estilo de liderança adotado, utilizando a legenda: (1) Autoritário; (2) democrático e (3) *laissez-faire*.

() Chefe que providencia os recursos necessários para a realização das tarefas, mas que não gosta de interferir nas tomadas de decisão; deixa os subordinados decidirem o que e como fazer, dando bastante liberdade a eles.

() Chefe que decide sozinho, concentra em si as tomadas de decisão e impõe a sua forma de pensar e agir.

() Chefe que tende a compartilhar com os subordinados as discussões e tomadas de decisão relacionadas ao trabalho a ser executado.

Resposta comentada:

(3) *Laissez-faire*; (1) Autoritário e (2) Democrático. O líder *laissez-faire* dá total liberdade aos subordinados, que passam a tomar as decisões; o líder autoritário não escuta os subordinados e gosta de impor suas ideias e, finalmente, o líder democrático gosta de ouvir e compartilhar com os subordinados as tomadas de decisão.

Teorias situacionais de liderança

A abordagem situacional da liderança é definida por Bateman e Snell como uma “perspectiva de liderança que propõe que não existem traços e comportamentos universalmente importantes e que os comportamentos de liderança eficazes variam de uma situação para outra” (2006, p. 401).

As teorias com abordagem situacional partem do princípio de que não existe um padrão único de liderança que pode ser apontado como o mais eficaz. Existem, na realidade, diversas formas com que um líder pode se relacionar com os subordinados, sendo que a maneira mais indicada e, a propósito, a que trará melhores resultados, dependerá de diversos aspectos, variando de acordo com cada situação.

Tannenbaum e Schmidt (1986), por exemplo, elaboraram um *continuum* de padrões de liderança, que varia desde uma forte centralização das decisões no líder até uma ampla participação dos subordinados nas tomadas de decisão, passando por vários padrões de comportamento intermediários.



Figura 9.6: Continuum de padrões de liderança, desenvolvido por Tannenbaum e Schmidt. Observe que, entre os dois extremos, existem padrões de comportamento intermediários, cada qual com um nível diferente de participação dos subordinados no processo de tomada de decisão.

Fonte: Chiavenato (2007).

Segundo esses autores o padrão de liderança a ser adotado deve levar em consideração três forças, que envolvem: (i) aspectos relacionados ao líder; (ii) aspectos relacionados aos liderados e (iii) aspectos relacionados à situação. Ou seja, para uma determinada situação, um tipo de padrão pode ser considerado o mais adequado; no entanto, para outra, um padrão diferente pode ser o mais indicado, por proporcionar melhores resultados.

Tabela 9.4: Forças a serem consideradas para uma liderança eficaz.

Forças dos líderes	Forças dos subordinados	Forças da situação
<ul style="list-style-type: none">• Valores e preferências pessoais• Maturidade e experiências anteriores do líder• Nível de segurança do líder• Confiança nos subordinados	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento e experiência dos subordinados• Prontidão para assumir responsabilidades na tomada de decisão• Comprometimento com a organização• Expectativas dos subordinados	<ul style="list-style-type: none">• Estilo de liderança valorizado pela organização (cultura e políticas da organização)• Características do problema a ser resolvido• Necessidade de informações• Tempo disponível para a resolução o problema

Fonte: Adaptada de Bateman e Snell (2006).

As teorias situacionais, portanto, apresentam uma perspectiva contingencial em que o melhor padrão de liderança dependerá das pessoas (líder e subordinados) e das circunstâncias presentes em cada situação. Por exemplo: a decisão tomada pelo líder, sem consulta ou participação dos subordinados, pode ser mais eficaz em uma situação rotineira e repetitiva, ou em uma situação em que não há muito tempo disponível para a resolução do problema. Por sua vez, uma decisão que envolve a participação dos funcionários pode trazer melhores resultados diante de uma situação difusa, com necessidade de maior quantidade de informações.

Dentro de uma abordagem situacional, existem ainda outros modelos de liderança, bastante citados na literatura sobre Administração. São eles: modelo de liderança de Vroom; modelo de Fiedler; teoria de Hersey-Blanchard e modelo caminho-objetivo.

Modelo de liderança de Vroom

O modelo de Vroom segue a linha de Tannenbaum e Schmidt e dá ênfase ao nível de participação dos subordinados no processo de tomada de decisão. Neste modelo, foi feita uma adaptação no *continuum* de liderança definido por Tannenbaum e Schmidt (conforme mostrado na **Figura 9.5**) e, com isso, passou-se a contar com cinco estágios da tomada de decisão: decisão; consulta individual; consulta ao grupo; facilitação e delegação.

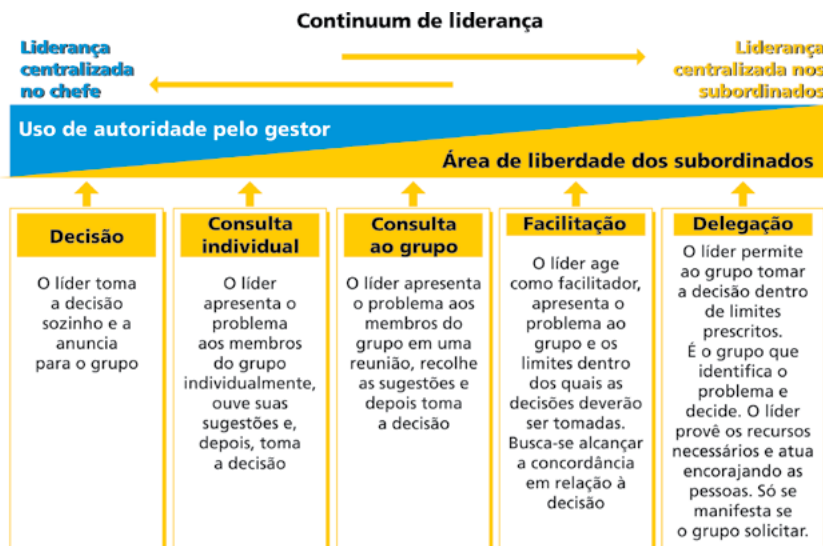


Figura 9.7: Estilos de decisão do líder, de acordo com Vroom. Trata-se de uma adaptação do *continuum* de padrões de liderança desenvolvido por Tanenbaum e Schmidt.

Fonte: Vroom (2000) *apud* Bateman e Snell (2006) (Adaptado).

De acordo com esse modelo, para avaliar qual dos cinco estilos de liderança de decisão é o mais adequado, devem ser levados em consideração os seguintes fatores situacionais:

- a importância da decisão para a organização ou para a resolução daquele problema específico;
- a importância do comprometimento dos subordinados em relação à decisão;
- o conhecimento e a experiência que o líder e os subordinados têm acerca do problema;
- a aceitação e o comprometimento dos subordinados em relação a uma decisão tomada pelo líder;
- o nível em que a equipe apoia e persegue os objetivos organizacionais;
- a capacidade dos subordinados de trabalharem juntos em busca de uma solução para o problema.

Modelo de Fiedler

Segundo Fiedler (1967), os líderes têm dificuldades para modificar sua maneira de liderar. Portanto, uma liderança eficaz só acontece se a

escolha do líder for adequada à situação ou se a situação for modificada para que se ajuste ao estilo do líder.

Quanto ao estilo de liderança, Fiedler diz que ela pode ser voltada para as tarefas ou para os relacionamentos, conforme descrito em teorias apresentadas anteriormente.

Por sua vez, as características da situação envolvem os seguintes aspectos:

- relações entre líder e liderados (qualidade dessa relação, que se reflete na aceitação, confiança e respeito dos subordinados em relação ao líder);
- estrutura da tarefa (grau de especificação da tarefa, das metas, das normas e procedimentos a serem adotados) e
- poder da posição (grau de autoridade formal do líder perante os funcionários).

Assim, um desempenho eficaz resultará de uma combinação entre esses dois fatores: o estilo do líder e uma situação favorável a esse estilo de liderança.

Teoria de Hersey-Blanchard

De acordo com a teoria de Hersey e Blanchard (1969), o relacionamento entre líder e subordinados passa por quatro estágios, que vão evoluindo com o passar do tempo, com a maturidade e com a experiência que os subordinados vão adquirindo, conforme mostrado na **Figura 9.8**. Assim sendo, o líder deve adaptar sua forma de se relacionar com seus subordinados, de acordo com cada um desses estágios.

I. Orientação	II. Direcionamento	III. Apoio	IV. Delegação
Quando o subordinado inicia seus trabalhos, o líder deve orientá-lo em relação às tarefas, regras e procedimentos da organização.	Fase em que os subordinados já adquiriram certa experiência, mas ainda não estão capacitados e confiantes para assumir maiores responsabilidades.	Fase em que os subordinados já adquiriram maior capacidade e motivação, passando a procurar por maiores responsabilidades e desafios.	Fase em que os subordinados não mais necessitam de uma posição direcionadora por parte do líder, desejando maior autonomia para atuar.

Figura 9.8: As quatro fases do modelo proposto por Hersey e Blanchard. O líder deve ajustar seu estilo de liderança de acordo com a experiência e capacidade que seus subordinados vão adquirindo, bem como em função do crescente desejo deles de tomar decisões e assumir maiores responsabilidades.

Fonte: Elaborado com base em Stoner e Freeman (1985).

Modelo caminho-objetivo ou caminho-meta

Este modelo, elaborado por Evans e House, enfatiza a importância do líder para mostrar o caminho que os subordinados devem seguir, a fim de conseguirem alcançar elevados níveis de desempenho e, com isso, obterem recompensas individuais associadas a esse alto desempenho e, ao mesmo tempo, atingirem as metas organizacionais.

Esta teoria define quatro estilos de liderança:

- - diretivo (quando o líder especifica as tarefas e define as metas);
- - compreensivo (quando o líder é amistoso e se preocupa com as necessidades dos subordinados);
- - participativo (quando o líder busca agir de forma democrática, consultando os subordinados e delegando as tomadas de decisão);
- - realizador (quando o líder propõe objetivos desafiadores e acredita que os subordinados sejam capazes de alcançá-los).

Tal teoria também leva em consideração as características dos subordinados e as pressões e condições relacionadas ao seu trabalho, que irão influenciar o alcance das metas. Assim, o estilo de liderança mais adequado deve considerar todos esses aspectos.

Conforme apontado por Sobral e Peci (2008), um estilo diretivo, por exemplo, é mais indicado para pessoas que aceitam bem e respeitam a hierarquia e a autoridade, mas esse estilo, por sua vez, não é necessário diante de tarefas bem estruturadas; um estilo compreensivo pode ser interessante se o sistema de autoridade é insatisfatório, porém perde a importância se o grupo de trabalho satisfaz as necessidades de apoio social; um estilo participativo tem melhores resultados quando as pessoas se consideram capazes; já o estilo realizador é mais eficaz quando as pessoas estão dispostas a assumir desafios.

Outras perspectivas das teorias de liderança

Cada uma das teorias vistas anteriormente trouxe sua contribuição para a compreensão do que seja a liderança. Essa temática, entretanto, continua sendo objeto de vários estudos. Outras perspectivas vêm sendo abordadas, tais como substitutos de liderança, liderança transacional, liderança transformacional e liderança carismática, sobre as quais trataremos a seguir.

Substitutos de liderança

Conforme apontado por Bateman e Snell, os substitutos de liderança podem ser entendidos como “fatores no local de trabalho que podem fornecer a mesma influência dos líderes sobre os funcionários” (2006, p. 406). Ou seja: essa abordagem baseia-se na concepção de que as variáveis situacionais podem ser tão fortes e determinantes que acabam, de certa forma, substituindo ou tornando desnecessário o papel do líder, que passa a exercer bem menos impacto sobre seus subordinados.

Vejam os seguintes exemplos: quando se tem um grupo fortemente coeso, em que as pessoas se apoiam mutuamente, o papel do líder, para dar apoio e segurança aos seus subordinados, fica esvaziado; se as regras e procedimentos relacionados ao trabalho já estão bem definidas ou se as pessoas já possuem capacidade e experiência suficientes para desempenharem bem suas funções, o líder também não precisa mais explicar o que e como cada um deve realizar suas atividades.

Trata-se, portanto, de uma perspectiva que reduz ou neutraliza a importância do líder diante de determinadas situações. Assim sendo, um líder que consegue estabelecer substitutos de liderança terá mais tempo para se ocupar de questões mais estratégicas relacionadas ao seu cargo, uma vez que o tempo gasto para exercer seu papel de liderança perante o grupo poderá ser reduzido.

Liderança transacional, transformacional e carismática

A liderança transacional é baseada em uma espécie de transação em que o líder detém poder de recompensa sobre os subordinados. Assim, o líder vai ajustando as tarefas e as recompensas de modo a satisfazer as necessidades pessoais dos funcionários, enquanto eles trabalham para alcançar as metas organizacionais.

A liderança transformacional refere-se ao líder que é capaz de promover transformações, inovações e mudanças no ambiente organizacional. Ele é capaz de fazer com que seus subordinados transcendam seus interesses individuais em função dos organizacionais. Ou seja, ele é capaz de fazer com que seus subordinados se dediquem e façam além daquilo que seria o necessário para atender seus objetivos pessoais.

O líder transformacional exerce uma grande influência em uma organização, fazendo com que ela tenha maiores condições de superar limites e transformar sonhos em realidade. O líder transformacional usa seu carisma e outras habilidades para fazer com que se alcance um desempenho superior.

A liderança carismática, como o próprio nome sugere, decorre do carisma que o líder exerce sobre seus subordinados. Esse carisma vem de um forte poder de referência, que faz com que os liderados percebam e sintam o líder como símbolo a ser idolatrado, respeitado e seguido. Esse tipo de líder transforma-se em uma inspiração, de modo que os outros passam a aceitar, internalizar e conjugar suas ideias e valores.

Nossa história tem vários exemplos de líderes carismáticos, que conseguiram dar projeção internacional a causas nobres e dignas, como é o caso de Mahatma Gandhi, Nelson Mandela e Martin Luther King. No entanto, também existem exemplos, como o de Adolf Hitler, que exerceram uma liderança negativa, tendo sido responsáveis por grandes conflitos e sofrimentos. Assim, não podemos esquecer que todo líder, ao exercer influência sobre outras pessoas e grupos, acaba assumindo uma responsabilidade maior, de modo que sua liderança e conduta devem ser pautadas por princípios justos, éticos e humanísticos.

Atividade 3

Atende ao objetivo 3

De acordo com a teoria de Hersey e Blanchard, qual seria o estilo de liderança mais apropriado para cada um dos funcionários? Utilize: (1) orientação; (2) direcionamento; (3) apoio e (4) delegação.

() Anita tem atuado na mesma empresa por cinco anos. Ela domina bem o seu trabalho e anseia por novos desafios e por maior participação nas tomadas de decisão.

() João, ao contrário, acabou de ser contratado. Ainda está inseguro, sem saber ao certo como deve realizar suas atividades.

() Lúcia, por sua vez, não mais se restringe a fazer o que lhe pedem. Sempre que pode, ela tenta apresentar pequenas sugestões para a melhoria do trabalho.

() Joana, que entrou alguns meses antes de João, não está mais tão ansiosa em relação às tarefas que tem que realizar. Seu chefe apenas indica para ela o que deve ser feito e ela faz.

Resposta comentada

(4) Estágio de delegação para Anita, que já se sente suficientemente segura e quer novos desafios; (1) Estágio de orientação para João, que ainda não conhece bem o trabalho e as normas da organização; (3) Estágio de apoio para Lúcia, que está querendo se envolver e começar a participar mais das tomadas de decisão e (2) Estágio de direcionamento para Joana, que já tem alguma experiência e que, portanto, não necessita de alguém que fique lhe dando orientações a todo momento.

Conclusão

A temática da liderança vem sendo estudada há bastante tempo. Afinal, o líder é alguém capaz de influenciar ideias, valores e comportamentos de outras pessoas. Dentro de uma organização, ele desempenha papel de grande relevância para motivar e canalizar os esforços de todos em uma mesma direção. As pesquisas sobre liderança tiveram várias abordagens, sendo que cada uma delas trouxe sua contribuição para uma melhor compreensão do tema. Entretanto, até hoje, ainda não existe uma resposta única e fechada sobre o que faz uma pessoa se tornar um líder ou qual o melhor estilo de liderança a ser adotado. O que se sabe é que a liderança envolve múltiplos fatores e que uma liderança eficaz depende de características relacionados ao líder, aos liderados e à situação enfrentada.

Resumo

Nessa aula, vimos, inicialmente, a diferença entre os conceitos de poder e autoridade, bem como as diferentes fontes de poder: poder legítimo, poder de recompensa, poder coercitivo, poder de competência e poder de referência.

Também foram apresentadas as principais teorias de liderança. Os primeiros estudos, com abordagem nos traços de liderança, buscaram identificar um conjunto de características capazes de diferenciar os líderes dos não líderes. Na sequência, os estudos passaram a se concentrar não mais nas características individuais dos líderes, mas no estilo como estes exerciam sua liderança. Ou seja, buscava-se identificar qual

o comportamento desses líderes e como se dava a relação deles com seus subordinados, a fim de identificar qual estilo de liderança seria o mais eficaz.

Diante do fracasso de se encontrar respostas satisfatórias, que pudessem ser universalmente aplicadas, os estudos de liderança passaram a adotar uma abordagem situacional, em que a liderança passou a ser considerada como uma combinação de fatores relacionados às características e preferências dos líderes, características e preferências dos subordinados e, finalmente, os aspectos envolvendo a situação. Assim sendo, houve o entendimento de que existem múltiplos fatores que interferem e determinam a eficácia de um líder. No entanto, os estudos sobre o assunto continuam. Novas perspectivas vêm sendo abordadas, como a liderança transacional, a transformacional e a carismática.

Informações sobre a próxima aula

Na próxima aula, abordaremos a quarta e última grande função da administração: o controle. Você sabe para que serve e qual a importância do controle dentro de uma organização? São as questionamentos como esse que tentaremos responder. Até lá!

Leituras recomendadas

TADEUCCI, M. de S. R. *Motivação e liderança*. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. 5. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

SENGE, P.M. *A quinta disciplina*. 25. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

Referências

BATEMAN, T.S., SNELL, S.A. *Administração – Série A*. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

_____. *Administração: novo cenário competitivo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BLAKE, R.R., McCANSE, A.A. *Leadership Dilemmas – Grid Solutions*. 4. ed. Houston: Gulf Publishing Company, 1991.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral de Administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FIEDLER, F. A Theory of Leadership Effectiveness. Nova York: McGraw-Hill, 1967.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.

HUNTER, J. C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

SCHERMERHORN JR., John R. Administração. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SOBRAL, F, PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, J. A.F., FREEMAN, R. E. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. Como escolher um padrão de liderança. In: Coleção Harvard de Administração. v. 5. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

Aula 10

Controle e Tópicos Atuais

Cristina Gomes de Souza

Meta

Apresentar a função controle e abordar algumas temáticas emergentes que vêm sendo discutidas no ambiente das organizações.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. identificar o controle nos três níveis organizacionais;
2. estruturar um sistema de controle;
3. reconhecer os diferentes tipos de controle;
4. identificar temáticas atuais que têm sido adotadas pelas organizações.

Introdução

Quando uma empresa diz que vai construir uma nova fábrica ou lançar um novo produto ou atuar em um novo mercado, você se questiona como essa decisão foi tomada? Da mesma forma, quando uma empresa resolve investir na compra de novos equipamentos para ampliar sua capacidade produtiva ou quando resolve terceirizar algumas atividades, você também já se perguntou se essas seriam as melhores opções? Ou ainda, quando uma empresa resolve implementar alguma mudança buscando maior eficácia e eficiência, você já se perguntou por que a empresa está fazendo isso?

Certamente que essas decisões não foram aleatórias. Elas foram baseadas em um conjunto de informações que permitiram aos gestores avaliar a situação e escolher uma alternativa que fosse viável e adequada aos objetivos pretendidos. E de onde vêm essas informações que irão subsidiar as tomadas de decisão? Aí é que entra a função controle, que é a temática desta aula. É o controle que vai fornecer subsídios para o planejamento, bem como fazer o acompanhamento para verificar se os resultados alcançados estão de acordo com o que foi planejado. Caso não estejam, pode-se então realizar ações corretivas.

Nesta aula, ao estudarmos a atividade de controlar, encerraremos o conteúdo da segunda parte da disciplina, que tinha como foco as quatro funções da Administração: planejamento, organização, direção e controle.

Além da função controle, você também irá conhecer alguns tópicos atuais que vêm sendo discutidos e considerados no ambiente das organizações. Afinal, as teorias e práticas administrativas estão sempre evoluindo de modo a acompanhar a dinâmica da sociedade.

A função controle

A função controle consiste em levantar e gerar um conjunto de dados, informações e indicadores que irão subsidiar as tomadas de decisão no ambiente das organizações, bem como permitir aos gestores acompanhar e avaliar os resultados que vêm sendo obtidos. Caso os resultados não estejam dentro do esperado, ações corretivas podem ser estabelecidas em tempo de evitar danos e perdas maiores. Conforme dizem Sobral e Peci (2008), trata-se da função que visa “manter a organização não apenas no rumo planejado, mas também no rumo certo.”

A função controle, portanto, é essencial para a gestão de qualquer organização. Mas, afinal, o que é controle?

Vejamos algumas definições.



Figura 10.1: Definições de controle.

Fonte: <http://pt.freeimages.com/photo/office-1575380>

Conforme pode ser observado pelas definições da **Figura 10.1**, a função controle está muito associada ao planejamento. De um lado, o controle vai fornecer informações que são essenciais para decisões relativas ao planejamento. Por outro lado, o controle irá acompanhar os resultados da implementação daquilo que foi planejado.

Apesar de sua forte interação com o planejamento, o controle também está articulado com as funções de organização e direção. Afinal, é através do controle que podemos saber se uma estrutura organizacional está sendo eficaz ou se os funcionários estão motivados e existe um bom clima organizacional. Conforme apontado por Chiavenato (2007), o controle permite acompanhar e avaliar os resultados das ações e decisões que foram implementadas a partir do planejamento, da organização e da direção.



Figura 10.2: A interação do controle com as demais funções. Você lembra dessa figura apresentada na Aula 1? Ela mostra a interação e interdependência entre planejamento, organização, direção e controle.

Níveis de Controle

Assim como as demais funções da Administração, o controle também está presente nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. Afinal, cada um desses níveis possui um planejamento específico com objetivos e metas a serem cumpridos, o que demanda um constante acompanhamento e avaliação.

No nível estratégico, o controle visa fornecer subsídios para as tomadas de decisão que irão definir os objetivos e estratégias a serem adotadas pela organização como um todo. Em função disso, ele necessita de uma amplitude maior, abrangendo o acompanhamento de variáveis tanto internas quanto externas à organização. Trata-se de um controle direcionado ao longo prazo.

No nível tático, o foco recai sobre cada departamento ou unidade organizacional. É, portanto, menos abrangente que o controle estratégico, visando fornecer dados para os gestores que atuam no nível intermediário. Trata-se de um controle direcionado ao médio prazo.

No nível operacional, o controle volta-se para as atividades cotidianas das organizações. É bastante detalhado voltando-se para o acompanhamento das diversas atividades e processos realizados no dia-a-dia. Trata-se de um controle direcionado para o curto prazo.

Quadro 10.1: Os três níveis de controle.

Nível	Amplitude	Horizonte de tempo	Foco do controle
Estratégico	Abrangente	Longo prazo	Toda a organização, envolvendo variáveis internas e externas.
Tático	Menos abrangente	Médio prazo	Uma unidade ou departamento da organização.
Operacional	Detalhado	Curto prazo	Foco nos processos internos, abordando cada atividade, tarefa ou operação.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2004)

===== **Atividade 1** =====

Atende ao objetivo 1

Identifique o nível organizacional a que se refere cada um dos controles a seguir:

Situação 1:

Pedro é responsável pelo Departamento de Recursos Humanos de uma empresa. Para tomar suas decisões ele tem à disposição relatórios contendo dados sobre o quantitativo de funcionários, tempo de empresa, qualificação e formação profissional, salários e benefícios pagos etc.

Situação 2:

Vânia, chefe do setor de atendimento ao cliente, todo os dias, anota em um formulário a quantidade de atendimentos realizados por cada integrante de sua equipe, bem como o número de reclamações, elogios e sugestões recebidos.

Situação 3:

Sr. Antônio, dono de uma rede de varejo, recebe de sua assessoria relatórios periódicos contendo dados econômicos e índices relacionados a

esse setor de atividade econômica juntamente com dados gerais sobre o desempenho da empresa. De posse desses dados, o Senhor Antônio consegue pensar os rumos futuros da empresa.

Resposta comentada

Situação 1: Controle no nível tático com dados sobre um determinado departamento que, no caso, era o Departamento de Recursos Humanos.

Situação 2: Controle no nível operacional com dados detalhados abordando as atividades realizadas cotidianamente.

Situação 3: Controle no nível estratégico envolvendo dados externos e internos para pautar as decisões que irão repercutir sobre toda a organização.

Características de um bom controle

O controle, como função administrativa, deve ser feito de forma planejada e estruturada. Um bom controle deve levar em consideração os seguintes aspectos:

1. proporcionar as informações necessárias: não deve haver excesso de informações, ou seja, informações que não sejam úteis, bem como, não deixar de disponibilizar informações importantes que possam contribuir para uma tomada de decisão melhor;
2. disponibilizar as informações no momento desejado: é preciso que as informações possam ser disponibilizadas rapidamente assim que forem solicitadas;
3. fornecer informações precisas: é importante garantir a confiabilidade das informações de modo a evitar que informações equivocadas ou inadequadas possam comprometer as tomadas de decisão;
4. relação custo-benefício: os benefícios proporcionados pelas informações geradas devem compensar o seu custo. Acrescenta-se que o sistema de controle deve ser economicamente viável;
5. ter flexibilidade: os sistemas de controle devem ser capazes de se

ajustar às mudanças, ou seja, ter capacidade de ser modificado e se adaptar de acordo com as necessidades;

6. inteligibilidade: é preciso que as pessoas compreendam exatamente o que deve ser controlado e como será feito o controle. Do contrário, podem ocorrer erros que poderão levar a tomadas de decisão equivocadas;
7. aceitabilidade: é preciso que as pessoas aceitem os sistemas de controle. O controle deve ser concebido como forma de identificar erros ou problemas a fim de corrigi-los e não com o propósito de identificar culpados para que sejam punidos. Dessa forma, as resistências diminuem e o controle pode se tornar mais eficaz.

Etapas do processo de controle

Todo processo de controle se inicia com a identificação do que deve ser controlado, ou seja, dos pontos de controle. De acordo com Stoner e Freeman (1985), pontos de controle podem ser definidos como pontos críticos, ou seja, pontos importantes de um sistema em que as informações deveriam ser coletadas ou que deveriam ser monitorados.

Uma vez identificados esses pontos, o processo de controle abrange quatro etapas:

1. estabelecimento de padrões e métodos para medir o desempenho;
2. mensuração do desempenho atual;
3. comparação do desempenho atual com os padrões estabelecidos, e
4. estabelecimento de ações corretivas para solucionar possíveis desvios, se necessário.

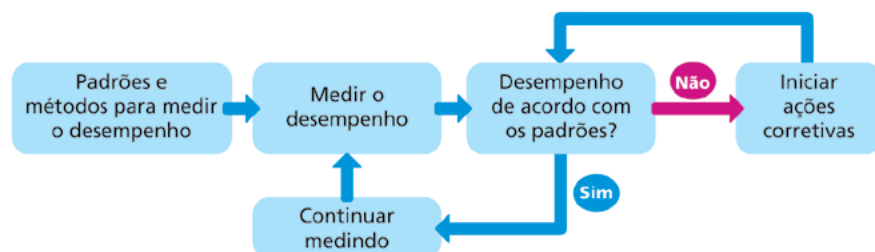


Figura 10.3: Etapas do processo de controle.

Fonte: baseado em Stoner e Freeman (1985)

Estabelecimento de padrões e métodos para medir o desempenho

Etapa em que são estabelecidos previamente os padrões de desempenho que se deseja alcançar ou manter. Os padrões de desempenho podem ser entendidos como pontos de referência que indicam um determinado alvo que se pretende atingir. Esse alvo pode ser expresso em termos de quantidade, qualidade, tempo, custo etc. Além da definição dos padrões de desempenho, nessa etapa também deve ser definido como será feita a mensuração, ou seja, que métodos serão utilizados e com que frequência as medições serão realizadas.



Existem padrões de excelência nos quais as empresas podem se basear como referência para buscar a melhoria organizacional e ganhar maior competitividade. Por exemplo, em 1991, foi criado o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) no Brasil, cujo objetivo era reconhecer as organizações que têm adotado práticas de excelência em gestão no país a partir de fundamentos e critérios de desempenho reconhecidos mundialmente. O PNQ tem como referência o Prêmio Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award) dos Estados Unidos e é baseado em um conjunto de oito critérios para excelência do desempenho: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; e resultados.

Mensuração do desempenho atual

Etapa que corresponde a mensuração dos pontos de controle de acordo com o método e a frequência definida na etapa anterior. É quando se fazem as medições ou aferições do que está efetivamente acontecendo a fim de identificar o desempenho atual.

Comparação do desempenho atual com os padrões estabelecidos

Etapa em que é feita a comparação dos resultados obtidos na etapa 2 com os padrões de desempenho estabelecidos na etapa 1. Essa fase visa verificar se o desempenho atual está de acordo com o padrão desejado.

Estabelecimento de ações corretivas se necessário

Etapa que visa estabelecer ações corretivas no caso de o desempenho atual não estar de acordo com o padrão estabelecido. Dessa forma, buscam-se corrigir eventuais desvios de forma antecipada.

Exemplos de tipos de padrão

Conforme mencionado anteriormente, os padrões de desempenho podem ser expressos em termos de quantidade, qualidade, tempo e custo. Vejamos alguns exemplos de padrões que são comumente utilizados pelas empresas:

Quadro 10.2: Exemplos de tipos de padrão.

Padrões	Exemplos
Padrões de quantidade	Números de empregados, volume de produção, total e vendas, porcentagem de rotação de estoque, índice de acidentes, etc.
Padrões de qualidade	Padrões de qualidade de produção, índice de manutenção das máquinas e equipamentos, qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização, etc.
Padrões de tempo	Permanência média do empregado na organização, tempo padrão de produção, tempo de processamento dos pedidos dos clientes, etc.
Padrões de custo	Custo de estocagem de matéria-prima, custo de um processamento de um pedido, custo de uma requisição de um material, custo de uma ordem de serviço, custos diretos e indiretos na produção, etc.

Fonte: baseado em Chiavenato (2004)

Atividade 2

Atende ao objetivo 2

Você foi contratado como gerente de produção e resolveu estruturar um sistema de controle de modo a permitir acompanhar e avaliar o que está acontecendo. Descreva o que você faria.

Resposta comentada:

O primeiro passo seria identificar que pontos, ou seja, que variáveis deveriam ser monitoradas. No caso, poderiam ser a quantidade de peças produzidas, o tempo e o custo de produção. Na sequência, estabelecer o padrão de desempenho desejado, ou seja, qual o parâmetro quantitativo que se pretende alcançar. Feito isso, definir o método e os procedimentos a serem adotados para fazer as medições. Depois, comparar os resultados obtidos com o padrão estabelecido. Por fim, adotar medidas corretivas se o padrão desejado não estiver sendo alcançado.

Tipos de controle

Os controles, de acordo com a fase em que acontecem, podem ser classificados como: preventivos, simultâneos e posteriores.

Controle preventivo ou prévio

É o controle que visa garantir a disponibilidade dos diversos tipos de recursos (humanos, materiais, financeiros e outros) para a execução

das atividades a serem realizadas. Trata-se de um controle que é feito *a priori*, ou seja, antes do início das atividades.

Controle simultâneo ou concomitante

É o controle que visa assegurar que as atividades estão acontecendo de acordo com o que foi planejado. Assim, no caso de haver algum desvio, há tempo hábil para corrigi-lo. Trata-se de um controle que é feito durante a realização das atividades.

Controle posterior ou de *feedback*

É o controle que visa mensurar os resultados após a finalização das atividades a fim de verificar se o padrão desejado foi alcançado. Trata-se, portanto, de um controle feito depois da finalização das atividades.

===== **Atividade 3** =====

Atende ao objetivo 3

Identifique o tipo de controle – preventivo, simultâneo ou posterior – em cada uma das situações a seguir:

Situação 1:

Jorge foi para uma reunião de diretoria na qual seria feito uma avaliação dos resultados obtidos naquele ano a fim de verificar se os objetivos que haviam sido estabelecidos foram cumpridos.

Situação 2:

Cláudio foi escalado para coordenar um grande projeto que precisa ser concluído dentro do prazo previsto. Para tanto, ele realizou um levantamento dos recursos necessários para a execução de cada uma das etapas do projeto a fim de que nenhuma atividade deixe de ser executada ou atrase por falta de material ou mão-de-obra disponível.

Situação 3:

Maria coordena o trabalho de dez costureiras que precisam confeccionar 1.000 peças de roupa em cinco dias. Assim sendo, cada costureira foi encarregada de fazer 20 peças por dia. Diariamente, Maria checa se a meta de cada costureira foi cumprida.

Resposta comentada:

Situação 1: controle posterior uma vez que os dados que Jorge apresentou eram para fazer o fechamento do ano e avaliar se os objetivos estabelecidos para aquele período, que estava finalizado, haviam sido alcançados.

Situação 2: controle preventivo uma vez que Cláudio buscou, antes do projeto iniciar, verificar o que era necessário a fim de providenciando os recursos necessários quando o projeto fosse iniciado.

Situação 3: controle simultâneo uma vez que Maria foi acompanhando, ao longo do período estabelecido para a confecção das peças, o cumprimento das metas diárias. Assim, caso houvesse algum problema, haveria tempo hábil de corrigir de modo a entregar as 1.000 peças no prazo estipulado.

Aqui encerramos o conteúdo da quarta função do processo de Administração: o controle. Agora que já aprendemos sobre a evolução das teorias administrativas e as funções da Administração, vamos conhecer alguns tópicos atuais que vêm sendo discutidos e incorporados nas práticas das diversas organizações.

Tópicos atuais em Administração

Agora que finalizamos as quatro funções da Administração – planejamento, organização, direção e controle – vamos apontar alguns tópicos que vêm sendo bastante discutidos e que têm influenciado as práticas administrativas. Esses tópicos serão abordados de forma sintética, contando com diferentes textos ilustrando cada um deles.

Gestão da sustentabilidade

A sustentabilidade implica a promoção do desenvolvimento sustentável. Mas, o que vem a ser desenvolvimento sustentável? Conforme definido pela Organização das Nações Unidas (ONU), através do relatório Brundtland (1987), trata-se do desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades. Isso significa perseguir o desenvolvimento econômico e social de forma consciente, buscando o uso racional dos recursos naturais bem como a preservação do ambiente, de modo a garantir que se mantenham, no futuro.

A preocupação com a sustentabilidade faz parte hoje da agenda internacional dos mais diversos países, sendo alvo de políticas e regulamentações no mundo todo. A sociedade, por sua vez, também está mais consciente, passando a cobrar das organizações práticas mais sustentáveis. As organizações, portanto, estão sendo pressionadas a, cada vez mais, se preocuparem com a gestão da sustentabilidade.

Considerar o uso de processos menos poluentes, o desenvolvimento de produtos menos agressivos ao meio ambiente e o cuidado com o descarte dos resíduos são alguns exemplos de aspectos que vêm sendo considerados pelas empresas.



Você sabia?

A Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) criou um Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). É uma importante ferramenta de análise e comparação das empresas que mantêm ações na Bolsa de Valores, visando esclarecer os investidores sobre como estas corporações estão adotando práticas de desenvolvimento sustentável.

Fonte: http://www.suapesquisa.com/ecologiasaude/sustentabilidade_empresarial.htm



Práticas sustentáveis implementadas por empresas

Visite a página do Centro Sebrae de Sustentabilidade e conheça diversas práticas sustentáveis, dicas, negócios de sucesso e cartilhas relacionadas à gestão da sustentabilidade nas empresas.

Centro Sebrae de Sustentabilidade: <http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade>

Responsabilidade social

Como as atividades das empresas geram uma série de impactos na sociedade, é importante que elas busquem promover práticas de responsabilidade social. Existem diversas definições de responsabilidade social, mas, de modo geral, podemos entender responsabilidade social como a postura e as ações de uma organização em relação à sociedade e a seus funcionários buscando promover o seu bem-estar.



Figura 10.4: Definições de responsabilidade social.

Fonte: <http://pt.freeimages.com/photo/office-1575380>



Ações de responsabilidade social

O Instituto Ethos é uma organização cuja missão é “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e responsável” (INSTITUTO ETHOS, 2016). Assim sendo, o Instituto Ethos busca disseminar ferramentas de gestão e práticas responsáveis adotadas por diversas empresas. Visite a página do Instituto Ethos para conhecer as ações que algumas empresas vêm adotando.

Instituto Ethos: <http://www3.ethos.org.br/conteudo/banco-de-praticas/#.Vi6B-X6rRQI>



Você sabia?

As 10 empresas com mais responsabilidade social no mundo

“A reponsabilidade social corporativa tem um peso de 41% nas avaliações dos consumidores sobre a reputação de uma empresa. É o que revela um estudo realizado pelo *Reputation Institute* (...). A pesquisa ouviu cerca de 55 mil consumidores de 15 mercados diferentes no mundo todo para descobrir quais são as cem companhias com melhor reputação, na opinião deles” (MELO, 2013).

De acordo com esse estudo, as dez empresas melhor avaliadas no quesito responsabilidade social corporativa foram: Microsoft; The Walt Disney Company; Google; BMW; Daimler; Sony; Intel; Volkswagen; Apple; e Nestlé.

Fonte: <http://exame.abril.com.br/negocios/album-de-fotos/as-10-empresas-com-mais-responsabilidade-social-no-mundo#8>

Multiculturalismo nas organizações

Nesse mundo globalizado, em que as organizações buscam a internacionalização e passam a atuar em diversos mercados, cada qual com suas especificidades culturais, econômicas, sociais, religiosas etc., surge um novo desafio: como lidar com o multiculturalismo?

O multiculturalismo pode ser entendido como a aceitação e convívio harmônico entre diversas culturas. Hoje, com o aumento do número de fusões, aquisições, *joint ventures* e parcerias estratégicas envolvendo empresas transnacionais torna-se necessário aprender a lidar com essa pluralidade cultural, reconhecendo e respeitando as diferenças existentes.

Afinal, é cada vez mais comum encontrarmos executivos vivendo e trabalhando em outros países, os chamados expatriados, bem como, projetos desenvolvidos por equipes de diferentes nacionalidades. Essas empresas, portanto, precisam desenvolver uma competência multicultural que seja incorporada nas práticas e no ambiente organizacional.



A WEG, uma das maiores fabricantes de equipamentos elétricos do mundo, foi criada em Jaraguá do Sul (Santa Catarina) em 1961, por um electricista, um administrador e um mecânico. Atualmente a empresa possui diversas fábricas espalhadas pelo Brasil e em outros países como Argentina, Colômbia, México, Estados Unidos, Áustria, Espanha, Alemanha, Portugal, África do Sul, China e Índia, além de instalações de distribuição e comercialização nos Estados Unidos, Venezuela, Colômbia, Chile, Alemanha, Inglaterra, Bélgica, França, Espanha, Itália, Suécia, Austrália, Japão, Cingapura, Índia, Rússia e nos Emirados Árabes Unidos.

Para fazer essa expansão, a empresa teve que enfrentar um grande desafio: desenvolver a capacidade de se comunicar e se relacionar com diferentes culturas. Assim sendo, a empresa buscou criar, nas instalações de Jaraguá do Sul, um ambiente internacional. Conforme mencionado na reportagem “Yes, nós somos multiculturais” da revista Exame, para crescer profissionalmente na WEG, os funcionários passaram a ter que possuir uma nova competência: a multiculturalidade. Considerando que o idioma

é a base da multiculturalidade, a empresa reformulou o ensino de inglês, que é a língua padrão usada no ambiente dos negócios. A WEG também estimulou e instituiu o intercâmbio de funcionários de modo que trabalhadores brasileiros fossem atuar nas fábricas e filiais de outros países.

Fontes: <http://www.weg.net/> e <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/767/noticias/yes-nos-somos-multiculturais-m0043380>



Você sabia?

De acordo com uma pesquisa realizada em 1996, o volume de expatriados tem crescido de forma agressiva. O Brasil tem sido um dos países mais afetados por este processo, sendo, no período de 1989 a 1994, o terceiro país a receber mais expatriados (14%), atrás apenas da China (27% de participação) e da Índia (26%).

Fonte: Windham International and National Foreign Trade Council, 1996 extraído de Pereira et al. (2005).

Gestão da inovação

A inovação tem sido apontada como um fator de grande relevância para a competitividade das organizações. Assim sendo, é importante que as organizações busquem promover a gestão da inovação em suas práticas administrativas de forma sistematizada. Dentre os diversos tipos de inovação podemos citar inovação do produto, inovação do processo, inovação organizacional e inovação de marketing.

Quadro 10.3: Tipos de inovação.

Tipos	Definição
Inovação do produto	Introdução de um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado no mercado, abrangendo especificações técnicas, componentes, materiais, software incorporado, interface com o utilizador e outras características funcionais
Inovação do processo	Introdução na empresa de um processo produtivo novo ou significativamente aprimorado. Processo novo ou significativamente aprimorado é a introdução de tecnologia de produção nova ou substancialmente aperfeiçoada, de métodos para oferta de serviços ou para manuseio e entrega de produtos novos ou substancialmente aprimorados, como também de equipamentos e softwares novos ou substancialmente aperfeiçoados em atividades de suporte à produção.
Inovação organizacional	Implementação de novas técnicas de gestão ou de significativas mudanças na organização do trabalho e nas relações externas da empresa, com vistas a melhorar o uso do conhecimento, a eficiência dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens e serviços. Ela deve ser resultado de decisões estratégicas tomadas pela direção e constituir novidade organizacional para a empresa.
Inovação de marketing	Implementação de novas estratégias ou conceitos de marketing, que diferem significativamente daqueles utilizados previamente no mercado. Supõe mudanças significativas na forma de comercialização, nos seus canais de venda e em sua promoção, sem modificar as características funcionais ou de uso do produto. Tais inovações visam a melhor atender às necessidades dos clientes, abrir novos mercados ou reposicionar o produto no mercado.

Fonte: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas_de_Atualizacao/Inovacao/Politica_apoio_inovacao/definicoes_inovacao.html



As 10 mais revolucionárias

“Nem Google, nem Facebook. A companhia mais inovadora do mundo em 2015 não faz parte do setor de tecnologia. Segundo a revista FastCompany, o posto é da Warby Parker, uma varejista *online* que só vende óculos”. A Warby Parker foi fundada em 2010, por quatro alunos da Universidade da Pensilvânia, e tem como objetivo oferecer óculos a preços baixos com uma abordagem socialmente correta. A empresa também possui um lado filantrópico e dá apoio para associações que buscam fazer com que pessoas de países carentes possam ter maior acesso a exames de vista e óculos. A ideia do negócio surgiu quando um dos fundadores perdeu os óculos e percebeu quanto era caro adquirir um

novo. Para eles, todos têm o direito de ver e a compra dos óculos deve ser algo fácil, divertido e que deixe o cliente feliz e com uma boa aparência. A empresa inovou no modelo de negócios. Os óculos são projetados pela própria empresa e vendidos diretamente aos clientes evitando os intermediários. Ao projetarem os óculos, eles eliminaram as taxas de licenciamento. A empresa possui um programa que permite ao cliente escolher cinco modelos a partir do site e experimentar em casa por cinco dias, gratuitamente. Os clientes também podem fazer *upload* de uma foto e testar os modelos virtualmente.

Veja ranking das 10 mais inovadoras segundo a revista: Warby Parker; Apple; Alibaba; Google; Instagram; Color ofChange; HBO; Virgin America; IndiGo; Slack.

Fonte: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-10-empresas-mais-inovadoras-de-2015-para-a-fast-company>

Atividade 4

Atende ao objetivo 4

Leia o texto a seguir e identifique aspectos relacionados à sustentabilidade, responsabilidade social, inovação e multiculturalismo. Observe como todos esses conceitos podem estar articulados dentro de um mesmo contexto ou situação.

Uma grande empresa transnacional, com filiais em diversos países, quer introduzir mudanças no seu processo produtivo a fim de adotar tecnologias mais limpas. A empresa também quer introduzir um programa de logística reversa firmando um acordo com cooperativas que ficariam responsáveis pela coleta de seus produtos (após o uso pelos consumidores), pela restituição de resíduos sólidos oriundos desses produtos para reaproveitamento em seu ciclo produtivo, ou outra destinação final ambientalmente adequada. Tendo em vista esse propósito, a empresa resolveu investir no desenvolvimento de máquinas/equipamentos que facilitem o trabalho e aumente a produtividade das cooperativas e que, ao mesmo tempo, sejam menos poluentes e causem menos danos ao

meio ambiente. Para tanto, a empresa reuniu uma equipe de funcionários, oriundos de filiais de diversos países, para trabalharem juntos nesse projeto.

Resposta comentada

A empresa mostra que se preocupa com o meio ambiente ao querer adotar tecnologias mais limpas em seu processo produtivo e investir em um programa de logística reversa. Da mesma forma, se preocupa com aspectos de natureza social e econômica ao planejar firmar acordos com cooperativas fornecendo máquinas e equipamentos que proporcionem maior produtividade e, ao mesmo tempo, menos danos ao meio ambiente. Assim sendo, observa-se a preocupação com a sustentabilidade e com a responsabilidade social. O desenvolvimento dessas novas máquinas/equipamentos, por sua vez, implica em inovação e a equipe formada por funcionários de diversos países envolve multiculturalismo.

Conclusão

O controle é uma função administrativa que interage com as demais funções: planejamento, organização e direção. Trata-se de uma função que visa fornecer subsídios para os gestores tomarem decisões e avaliar se os resultados obtidos estão de acordo com o que foi planejado. Assim sendo, há tempo hábil para que os gestores estabeleçam ações corretivas de modo a tentar garantir que os objetivos sejam cumpridos no prazo estabelecido. O controle, portanto, deve ser concebido como uma forma de identificar oportunidades de melhoria e não como uma forma de mapear desvios para punir culpados.

O campo da Administração, por sua vez, apresenta grande dinamismo a fim de acompanhar as mudanças que ocorrem na sociedade. Assim sendo, novas práticas e teorias vão surgindo, à medida que o mundo e as organizações evoluem. Por exemplo, a preocupação com a sustentabilidade e responsabilidade social, o desafio do multiculturalismo e a necessidade de inovar são alguns tópicos que hoje vêm sendo discutidos e incorporados no ambiente das mais diversas organizações.

Resumo

Nessa aula aprendemos que o controle visa levantar e gerar um conjunto de dados, informações e indicadores que irão subsidiar as tomadas de decisão no ambiente das organizações, bem como permitir aos gestores acompanhar e avaliar os resultados que vêm sendo obtidos. Caso os resultados não estejam dentro do esperado, ações corretivas podem ser estabelecidas a fim de que as organizações alcancem os objetivos estabelecidos.

Apesar do controle ser uma função que está intrinsecamente relacionada ao planejamento, ele também tem interação com as funções organização e direção. O controle está presente nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional, apresentando especificidades distintas. No nível estratégico, o controle é abrangente, de longo prazo e voltado para toda a organização. No nível tático ele volta-se para uma unidade ou departamento da organização, sendo menos abrangente e de médio prazo. Já o controle operacional é detalhado, de curto prazo e focado no nas atividades do dia-a-dia.

Os sistemas de controle devem ter um conjunto de características tais como fornecer as informações necessárias no momento desejado, ser aceito pelas pessoas, ser claro etc. Para se estruturar um sistema de controle, primeiramente deve-se saber o que deve ser controlado. Estabelecendo os pontos de controle, deve-se definir os padrões de desempenho, mensurar o que está acontecendo, comparar os resultados com o padrão estabelecido e, então, implementar ações corretivas se necessário.

Existem vários padrões de desempenho que podem estar relacionados, por exemplo, a fatores de produção, qualidade, tempo e custo. O controle também pode ser classificado como controle preventivo, concomitante ou posterior, de acordo com a sua finalidade e etapa em que ocorre.

Por fim, verificamos que as organizações estão sempre incorporando novas práticas administrativas a fim de acompanhar as mudanças que ocorrem no mundo e de atender às demandas da sociedade. Assim sendo, as organizações hoje se deparam com a necessidade de abordar tópicos tais como gestão da sustentabilidade, responsabilidade social, multiculturalismo e gestão da inovação.

Referências Bibliográficas

- ASHLEY, Patrícia Almeida. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: Novo Cenário Competitivo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral de Administração*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 634p.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DAFT, Richard L. *Administração*. Tradução. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.
- FERREL, O. C. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso Editores, 2001.
- INSTITUTO ETHOS, Missão. 2016. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/banco-de-praticas/#.Vi6B-X6r-RQI>>. Acesso em: 23 set. 2016
- MELO, Luísa. As 10 empresas com mais responsabilidade social no mundo. Revista Exame, São Paulo, 03 out. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/album-de-fotos/as-10-empresas-com-mais-responsabilidade-social-no-mundo#8>>. Acesso em: 23 set 2016.
- PEREIRA, N.A.F.; PIMENTEL, R.; KATO, H.T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v.9, n.4, p. 53-71, 2005.
- SCHERMERHORN JR., John R. *Administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007. 542p.
- SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 416p.
- STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. 533p.