

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO  
PROFISSIONALIZANTE  
FRANCISCO CARNEIRO MARTINS

# TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO



**Professor**  
**JOSÉ DE ALENCAR ROCHA LOURES JÚNIOR**

**1ª Edição**  
**2009**

**A. ADMINISTRAÇÃO CONCEITO E IMPORTÂNCIA**

1. Conceito de administração;
2. Importância da administração;
3. História da Administração;
4. A administração e o papel do administrador
5. Os elementos do conceito de administração;

**B. NÍVEIS DA ADMINISTRAÇÃO**

1. Principais decisões do processo de administrar (processo administrativo)

**C. FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO**

1. As funções administrativas e suas características
2. Habilidades administrativas
3. Competências do administrador

**D. AS ORGANIZAÇÕES**

1. Importância
2. Princípios das organizações
3. Estruturas Organizacionais

**E. OS RECURSOS PESSOAIS DO ADMINISTRADOR**

1. Eficiência e eficácia organizacional
2. Mudanças de paradigmas para o terceiro milênio

**F. PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SEUS PRINCIPAIS ENFOQUES**

1. Teorias da administração
2. Abordagem Científica (Escola Clássica)
3. Abordagem da Organização Administrativa (Escola Clássica)
4. Abordagem Weberiana ou burocracia (Escola Clássica)
5. Escola das Relações Humanas (Escola Neoclássica)
6. Abordagem Comportamental (Escola Neoclássica)
7. Abordagem Estruturalista (Escola Neoclássica)
8. Abordagem da Pesquisa Operacional (Escola Moderna)
9. Abordagem Sistemática (Escola Moderna)
10. Abordagem Contingencial (Escola Moderna)
11. Administração por Objetivos (Escola Moderna)
12. Tendências Contemporâneas da Administração

**G. TÉCNICAS E FERRAMENTAS GERENCIAIS**

1. Gerenciamento e liderança
2. Liderança gerencial e sua classificação
3. Administração do tempo
4. Os Sistemas de Informação Gerencial
5. O gerente do futuro

## A. ADMINISTRAÇÃO CONCEITO E IMPORTÂNCIA

### 1. Conceito de Administração

A palavra administrar tem vários significados. Não há um padrão universalmente aceito para a definição do termo administração. O próprio Aurélio aponta em seu dicionário essa multivariada de significado como: gerir, administrar, conferir.

O mais importante e consistente uso do termo administração é aquele em que ele é visto como um processo integrativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos. *Administrar é, portanto, um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização.*

Um segundo significado do termo, e que pode ser considerado complementar do primeiro, descreve-o como um campo do conhecimento, portanto: Administração é uma disciplina organizada e formal, pesquisada e ensinada em instituição de ensino superior. O campo da administração é integrativo, por natureza, trazendo aspectos relevantes de outras disciplinas e, ao mesmo tempo, desenvolvendo seu próprio campo de teorias.

O terceiro aspecto a ser considerado dentro do conjunto de conceitos sobre administração é aquele que envolve um campo profissional, uma carreira propriamente dita, abrangendo coletivamente o grupo envolvido com o processo de administrar. Esse grupo inclui todos aqueles que exercem autoridade de supervisão sobre os outros. Como uma concepção de carreira, apresenta uma variedade de interesses e desafios, enfocando ocupações especializadas dentro de cada área funcional: marketing, finanças, recursos humanos, produção.

Para alguns autores administração pode ser:

**“... um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais”. (SILVA, 2004)**

**“... o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais”. (CHIAVENATO, 2004)**

É a ciência de administrar negócios de forma organizada e sistemática.

### 2. Importância da Administração

Administrar é um processo integrativo da atividade organizacional que permeia nossa vida diária. A necessidade de administrar surge do confronto entre as variáveis que compõem uma atividade formalmente estruturada, como recursos materiais e humanos, tecnologia, restrições ambientais, entre outros.

A administração não está confinada apenas as fábricas, lojas, escolas ou hospitais. Até mesmo um núcleo familiar requer certo grau de administração. Quanto maior o nível de complexidade de atividade definida pelo grupo formal, maior a necessidade de se aprofundar nos conhecimentos da ciência administrativa.

A Administração tornou-se fundamental na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.

### 3. História da Administração

Administrar hoje é o resultado da contribuição de economistas, matemáticos, filósofos através das obras e teorias.

No século passado tinha se poucas organizações eram as pequenas oficinas, escolas e os profissionais autônomos (médicos, advogados, agricultores).

Já nos dias de hoje, as sociedades são pluralistas de organizações como indústrias, hospitais, etc. que administrados por grupos diretos para ficarem mais eficazes.

Essa contribuição ocorreu a 4.000 a.C. na era Egípcia, depois na Babilônia, depois os hebreus, e começam os filósofos como:

Sócrates = Administrar é uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência;

Platão = Preocupou-se com os negócios públicos e com a forma democrática de governo;

Aristóteles = Em seu livro "Política" distinguiu três formas de administração pública: Monarquia (governo de um só), Aristocracia (governo de uma elite) e Democracia (governo do povo).

René Descartes = Em seu livro "O discurso do Método" descreveu o método cartesiano cujos princípios são: Princípio da Dúvida Sistemática ou Evidência (não aceitar como verdadeira coisa alguma, enquanto não souber com evidência aquilo que realmente é verdade), Princípio da Síntese de Composição (conduzir ordenadamente nossos pensamentos, iniciando pelos assuntos mais fáceis para caminhar gradualmente aos mais difíceis), Princípio da Análise e da Decomposição (dividir cada problema em tantas partes quanto possível e resolvê-los cada um separadamente), Princípio da Enumeração ou Verificação (fazer recontagem, verificações, revisões gerais para ter certeza de que não foi omitido ou deixado de lado).

A igreja também teve forte influência na administração em função de sua estrutura organizacional distribuída em vários continentes e sobre as ordens do Papa.

O exército foi outra organização que contribuiu para a administração. A sua estrutura destaca-se pelo Princípio da Unidade de Comando, onde cada subordinado só se reporta a um superior, com o princípio da direção onde à organização espera dele o que fazer, com conceito de hierarquia e também com o de linha (organização linear). Um exemplo bem conhecido aconteceu na época de Napoleão, onde ele chefava o exército e tinha responsabilidade de supervisionar a totalidade, com a expansão territorial das batalhas, a direção ou o comando das batalhas exigiu um novo plano de organização, passou a planejar a centralização do controle e descentralização da execução.

A revolução industrial foi outro evento que colaborou para a implementação dos processos administrativos. Com a invenção da máquina a vapor em 1.776, por JAMES WATT, houve mudanças políticas, sociais, e econômicas.

O trabalho artesanal é substituído pelas máquinas, dando a produção uma melhor qualidade e diminuindo os custos. A força muscular é substituída pela força da máquina a vapor. Segundo EDWARD MCNALL BURNS, estas transformações ocorreram em duas épocas:

- ✓ 1º. - Revolução Industrial ou do Carvão e do ferro;
- ✓ 2º. - Revolução Industrial ou do aço e da eletricidade.

#### 4. A administração e o papel do administrador

As organizações precisam ser administradas. Elas são compostas de Recursos Humanos e Não-Humanos (físicos, materiais, financeiros, tecnológicos, etc.). São produtoras (bens e serviços) e heterogêneas (no tamanho, nos objetivos, nas estruturas), podem ser lucrativas e não lucrativas.

Para que as organizações possam ser administradas, devem ser estudadas, analisadas e conhecidas. Daí a Teoria das Organizações (TO) sempre caminhar à frente da Teoria da Administração (TA). No fundo, a TA é uma decorrência das conclusões da TO. Nem sempre uma teoria é absolutamente correta ou definitiva. À medida que o tempo passa novas idéias se incorporam às teorias. A teoria complementa a prática, que sozinha descamba para o empirismo rudimentar.

A administração é uma das áreas do conhecimento humano mais impregnadas de complexidade e desafios, e pode trabalhar nos mais variados níveis de uma organização: Administração da Produção, Financeira, Recursos Humanos, Mercadológica, Comércio Exterior, e outras.

O Administrador soluciona problemas, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, desenvolve estratégias, diagnósticos, etc. O conhecimento do Administrador é um dos múltiplos aspectos na avaliação de sua capacitação profissional. Ele é avaliado não só pelo seu conhecimento, mas sobretudo pelo seu modo de agir.

Não existe uma maneira padronizada de como um Administrador deve agir. Não é como um médico ou um advogado. Cada caso requer uma análise específica

Há 3 tipos de habilidades para a eficácia do processo administrativo:

- ✓ Habilidade Técnica – utilização de conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas, com base na instrução, experiência e educação
- ✓ Habilidade Humana – capacidade de se trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações
- ✓ Habilidade Conceitual – compreender as complexidades da organização e o ajustamento do comportamento da pessoa à organização (comportar-se de acordo com a organização como um todo)

À medida que se sobe os níveis hierárquicos, diminui a necessidade de habilidade técnica, enquanto aumenta a necessidade de habilidade conceitual. Nos níveis técnicos, os supervisores, por exemplo, precisam de habilidade técnica para poder instruir e formar técnicos. Nos níveis mais altos, os executivos não precisam conhecer em detalhes as tarefas específicas executadas em níveis operacionais.

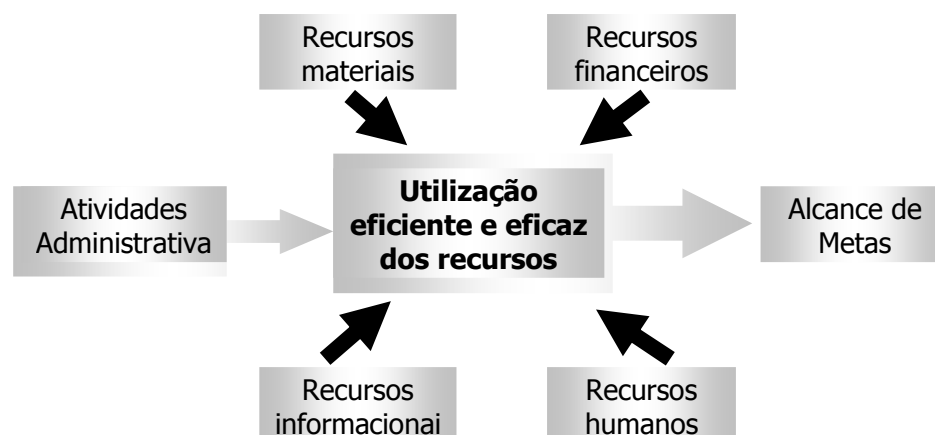
#### 5. Os elementos do conceito de administração

Três elementos distintos relacionados ao conceito de administração merecem atenção especial:

O primeiro é o trabalho do administrador que envolve a atividade, isto é, os administradores, além de pensar, ouvir, falar, lêem, escrevem, observam e participam. O trabalho envolve muita ação.

No segundo elemento a administração implica o uso eficiente e eficaz dos recursos, que podem ser materiais ou físicos, financeiros, informacionais e humanos.

Terceiro, a definição de administração considera a importância das metas organizacionais, ou seja, a importância dos alvos que a organização busca alcançar. Essas metas podem ser desenvolvidas para diversos níveis e áreas da organização, e se constituem num dos mais importantes pontos do trabalho do administrador.



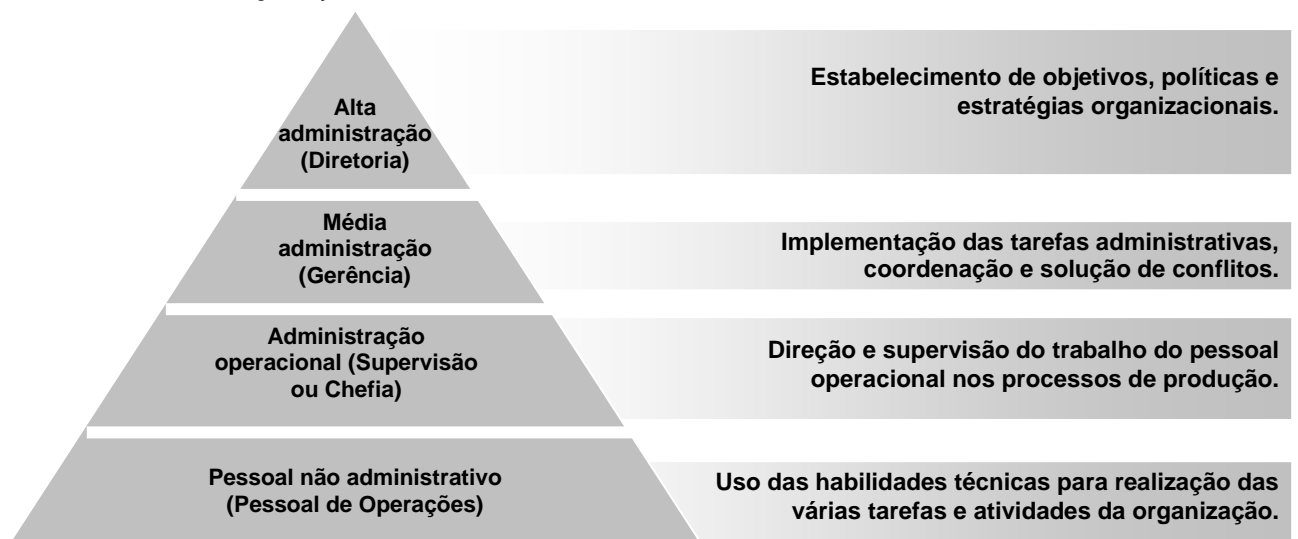
## B. NÍVEIS DE ADMINISTRAÇÃO

### 1. Principais decisões do processo de administrar (processo administrativo)

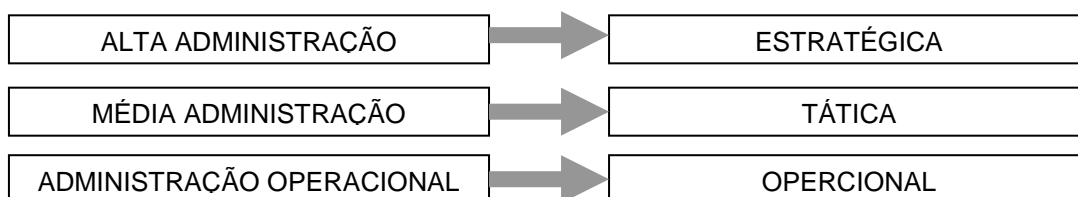
Nas decisões dos processos de administrar todos os administradores realizam o mesmo conjunto de funções, eles são classificados em níveis dentro da organização. De maneira geral os administradores são encontrados em três níveis da organização:

1. Alta administração: responde pelo direcionamento maior e pelas operações da organização. É de responsabilidade da diretoria, também, desenvolver políticas, estratégias e estabelecer metas para a organização como um todo. Representa também a organização perante a comunidade, governo e outras organizações.
2. Média administração: conhecida em muitas empresas como gerência de departamento ou setor. Estes gerentes tem o objetivo de planejar, organizar, dirigir e controlar outras atividades gerenciais. A administração de nível médio determina que produtos ou serviços serão providos ao mercado, decidindo que público-alvo será alcançado, que estratégias gerais e políticas serão transformadas em objetivos/metas para a atividade da administração operacional.
3. Administração operacional: É responsável diretamente pela produção de bens e serviços; Gasta a maior parte do tempo supervisionando as pessoas de execução de tarefas.

Além desses três níveis administrativos tem-se o pessoal não administrativo, que são os trabalhadores de linha de frente que não tem posição gerencial. Eles se reportam aos gerentes operacionais e são responsáveis pela execução das tarefas básicas decorrentes da divisão do trabalho nas organizações.



Atualmente outra maneira de classificar os níveis administrativos são:



## C. FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

### 1. As funções administrativas e suas características

As funções administrativas são aquelas atividades básicas que devem ser desempenhadas por administradores para alcançar os resultados determinados e/ou esperados pelas organizações. Estas funções constituem o processo administrativo e são:

a. Planejar: Especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos. As atividades de planejamento incluem a análise da situação atual, a antecipação do futuro, a determinação de objetivos, a decisão sobre em que tipos de atividades a organização deverá se engajar, a escolha de estratégias corporativas e de negócios, e a determinação dos recursos necessários para atingir as metas da organização.

b. Organizar: Reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atingimento dos objetivos. As atividades incluem atrair pessoas para a organização, especificar responsabilidades por tarefas, agrupar tarefas em unidades de trabalho, ordenar e alocar recursos e criar condições tais que as pessoas e as coisas trabalhem juntas para alcançar o máximo sucesso.

c. Liderar (dirigir): Estimular as pessoas a serem grandes executores. É dirigir, motivar e comunicar-se com os funcionários, individualmente e em grupos. Envolve o contato diário e próximo com as pessoas, ajudando a guiá-las e a inspirá-las em direção ao atingimento dos objetivos de equipe e organizacionais.

d. Controlar Assegurar que os objetivos sejam atingidos. Envolve estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo; monitorar o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de desempenho; fornecer às pessoas feedback ou informação sobre seu progresso; identificar problemas pela comparação entre dados de desempenho e os padrões; e executar ações para corrigir problemas. Fazer orçamento, sistemas de informações, corte de custos e ações disciplinares são apenas algumas das ferramentas do controle.

## 2. Habilidades administrativas

Para Katz há pelo menos três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo:

- ✓ **Habilidades técnicas:** envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização. E o caso de habilidades em contabilidade, em programação de computador, engenharia etc.
- ✓ **Habilidades humanas:** estão relacionadas com o trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas.
- ✓ **Habilidade conceitual:** envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com idéias e conceitos, teorias e abstrações. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de soluções de problemas.

A adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo sobe na escala hierárquica, de posições de supervisão a posição de alta direção.

A TGA se propõe a desenvolver a habilidade conceitual, ou seja, a desenvolver a capacidade de pensar, de definir situações organizacionais complexas, de diagnosticar e de propor soluções.



*Habilidades do administrador*

## 3. Competências do administrador

As três habilidades (técnicas, humanas e conceituais) requerem certas competências pessoais para serem colocadas em ação com êxito. As competências estão relacionadas às qualidades de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas. O administrador para ser bem sucedido profissionalmente precisa desenvolver três competências duráveis:

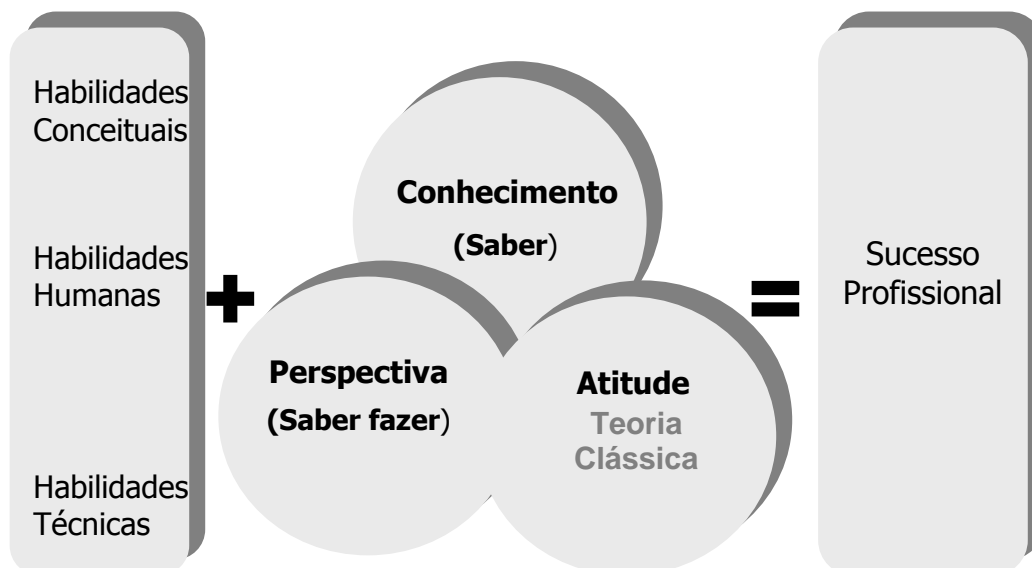
- ✓ **Conhecimento:** significa todo o acervo de informações, conceitos, idéias, experiências, aprendizagens que o administrador possui a respeito de sua especialidade. Como o conhecimento muda a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorrem com intensidade cada vez maior, o administrador precisa atualizar-se constantemente e renová-lo continuamente. Isso significa aprender a aprender, a ler, a ter contato com outras pessoas e profissionais e, sobretudo reciclar-se continuamente para não tornar-se obsoleto e ultrapassado.

- ✓ **Perspectiva:** significa a capacidade de colocar o conhecimento em ação. Em saber transformar a teoria em prática. Em aplicar o conhecimento na análise das situações e na solução dos problemas e na condução do negócio. É a perspectiva que dá autonomia e independência ao administrador, que não precisa perguntar ao chefe o que deve fazer e como fazer nas suas atividades.
- ✓ **Atitude:** representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar as coisas para frente. Envolve o impulso e a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente, o espírito empreendedor, o inconformismo com os problemas atuais e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas.



#### Competências do administrador

Uma competência administrativa é um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes que uma pessoa necessita, para ser eficaz num vasto campo de atividades administrativas, em vários tipos de organizações.



Conjunto de Habilidades e Competências definem o sucesso profissional

## D. AS ORGANIZAÇÕES

### 1. Importância e Classificação

Organizações são criadas pelos governos, por pessoas e por outras organizações, com as mais diversas finalidades. Em princípio, organizações governamentais ou estatais têm a finalidade de permitir a prestação de serviços públicos - saúde (hospitais, postos de saúde), educação (escolas, universidades), segurança (polícias, forças armadas) - e a governabilidade (Congresso, agências reguladoras).

As organizações privadas podem ter finalidade econômica de obtenção de lucro (empresas) ou outras finalidades, tais como filantrópicas, religiosas, sociais (clubes, igrejas, sindicatos). Mas a realidade é muito mais complexa, e existe uma variedade muito grande de organizações que tornam difíceis as classificações, tais como; as empresas de economia mista, que visam o lucro, mas têm participação do estado (Petrobras), e organizações privadas que se confundem com o aparelho estatal (OAB, que até indica juizes para certos tribunais).

Numa classificação esquemática, temos:

- ✓ Organizações públicas ou governamentais (primeiro setor), incluindo administração direta, autarquias, fundações, regidas pelo Direito Administrativo;
- ✓ Organizações empresariais voltadas para a produção e o lucro (segundo setor), organizadas sob diversas formas, principalmente sociedades anônimas e sociedades limitadas, e regidas principalmente pelo Direito Empresarial (antigo Direito Comercial); e
- ✓ Organizações do Terceiro Setor (Ongs), voltadas para a satisfação de seus membros e atividades filantrópicas, entre outras, organizadas sob a forma de sociedades civis e regidas principalmente pelo Direito Civil.

As cooperativas, são de difícil classificação. As de consumo se situam, sem qualquer dúvida, no terceiro grupo; já as de produção ficam na fronteira entre o segundo e o terceiro setor, pois buscam o lucro proveniente da atividade econômica, mas não para a organização e sim diretamente para seus membros.

### 2. Princípios de Organização

Os princípios fundamentais sobre os quais são estruturadas as organizações são quatro:

- Divisão do trabalho
- Especialização
- Hierarquia
- Amplitude administrativa

A divisão do trabalho tem como objetivos a maior produtividade, maior eficiência e redução de custos, decorrentes da padronização, simplificação das tarefas.

Os artesãos da Idade Média dominavam todo o processo produtivo de suas atividades, embora já houvesse divisão do trabalho mesmo naquela época: não era o sapateiro quem criava o gado donde se tiraria o couro.

Além disso, conviviam na mesma oficina o mestre, os artesãos e os aprendizes, e certamente estes executariam tarefas muito mais simples que aqueles.

Mesmo nos esportes temos certa divisão. No futebol, atacantes, defensores e goleiro executam "tarefas" bastante distintas e essa divisão certamente permite maior vantagem para o time.

A base para a divisão do trabalho é a especialização, com a atribuição das tarefas aos profissionais mais preparados para elas.

No futebol os jogadores se especializam nas diversas posições, até mesmo em função da própria lateralidade, isto é, a maior facilidade para controlar a bola com o pé direito ou esquerdo.

Nas empresas não há apenas divisão de tarefas entre os empregados, mas a própria organização divide-se em órgãos especializados, como departamento de vendas e setor de contabilidade.

A divisão do trabalho e especialização dos trabalhadores leva à necessidade de coordenação das atividades, de modo que o resultado de todos os esforços convirja para a consecução dos objetivos da organização. Essa coordenação é realizada por meio da hierarquia, relações de subordinação e graus sucessivos de poderes, de situação e de responsabilidades, do titular (presidente, reitor, superintendente) aos funcionários subalternos, pela qual a autoridade flui de cima para baixo.



A autoridade é usualmente baseada nos cargos, não nas pessoas, embora já vimos que isso não ocorre nas sociedades tradicionais ou carismáticas.

Amplitude administrativa significa quantidade de funcionários subordinados a um chefe. Maiores amplitudes têm como consequência estruturas achatadas, facilitando a comunicação entre a base e a cúpula, mas também dificulta a coordenação, exigindo mais dos chefes. A amplitude ideal depende de diversos fatores, como do grau de homogeneidade das tarefas.

### 3. Estruturas organizacionais

#### Organograma

É um gráfico que representa as estruturas, hierárquicas ou não, de uma dada organização social, permitindo visualizar seus diferentes órgãos e as ligações entre eles, como se fosse um mapa.

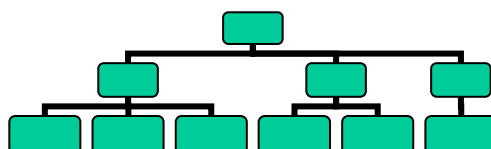
Dificilmente um organograma oficial mostrará as linhas informais de poder, os caminhos alternativos pelos quais a informação flui, as retificações ad hoc feitas na estrutura empresarial para resolver problemas emergentes. Mesmo assim os organogramas podem facilitar sobremaneira a compreensão das organizações.

Existem três tipos básicos de tipos organizações, do ponto de vista da estruturação da autoridade: linear, funcional e linha-staff ou hierárquico-consultiva.

#### Organização Linear

Na organização linear, a mais simples, vale o princípio de Weber de que cada funcionário responde a um e somente um superior hierárquico. Ela propicia a clara delimitação das responsabilidades de cada órgão, unidade de comando, facilidade de implantação e de compreensão.

Entretanto a organização linear, pela clara delimitação das responsabilidades de cada um, dificulta a resposta a problemas novos (que podem não estar previamente atribuídos à responsabilidade de ninguém) e congestionam as linhas de comando, pois inibe as comunicações laterais. Além disso exige que os administradores sejam razoavelmente generalistas, pois deverão dar conta de qualquer problema que possa surgir na operação do seu setor.



#### Características

- Autoridade linear ou única
- Conformação piramidal
- Linhas formais de comunicação
- Centralização das decisões

#### Vantagens

- Disciplina rígida
- Precisão de jurisdição
- Limitação da responsabilidade
- Facilidade de funcionamento e de comando
- Mais economia (empresas de pequeno porte)
- Estrutura simples e de fácil compreensão
- Facilidade de implementação
- Estável

#### Desvantagens

- Rigidez e inflexibilidade
- Autocracia
- Dificulta cooperação e iniciativa
- Enfatiza e exagera a função de chefia e comando
- Concentração das decisões
- Chefias generalistas
- Dificulta a especialização
- Comunicações indiretas
- O crescimento da empresa congestionam as linhas formais de comunicações
- Exige chefes excepcionais
- Sobrecarrega a direção
- Difícil compreensão da missão e da visão da empresa

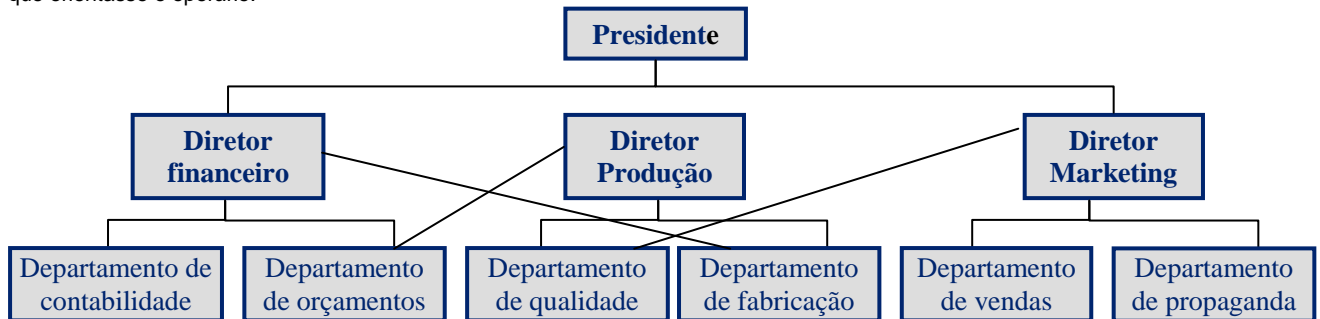
Organização Funcional

Na organização funcional passam a coexistir diversas linhas de responsabilidade e de comando: a linear, tradicional, e outras baseadas na competência técnica. Além disso as linhas de comunicação são mais diretas, sem a necessidade de seguirem as linhas hierárquicas lineares, sem que isso configure quebra de hierarquia.

A organização funcional permite a especialização dos administradores, pois os problemas surgidos na operação de um setor serão afetos ao chefe especializado na tecnologia em questão.

Entretanto, a multiplicidade de comandos poderá levar a confusões, com disputa de poder e concorrência entre os especialistas, as tensões decorrentes - com prejuízos para o moral - e mesmo à falta de responsável, quando uma questão cai dentro de uma zona cinzenta e ninguém por ela se responsabiliza.

Uma fábrica poderá ter um departamento de produção, com máquinas e operários, e outro de manutenção, com a responsabilidade de cuidar do bom funcionamento das máquinas. Um operário deverá obedecer ao chefe da sua equipe, como na organização linear, mas também deverá atender às ordens dos chefes da manutenção, com respeito a ações preventivas na utilização do equipamento. A autoridade é funcional. Se a organização fosse linear, o chefe de manutenção teria que solicitar ao chefe de produção que orientasse o operário.



Características

- Autoridade funcional (especialista) ou dividida
- Linhas diretas de comunicação
- Descentralização das decisões
- Ênfase na especialização

Vantagens

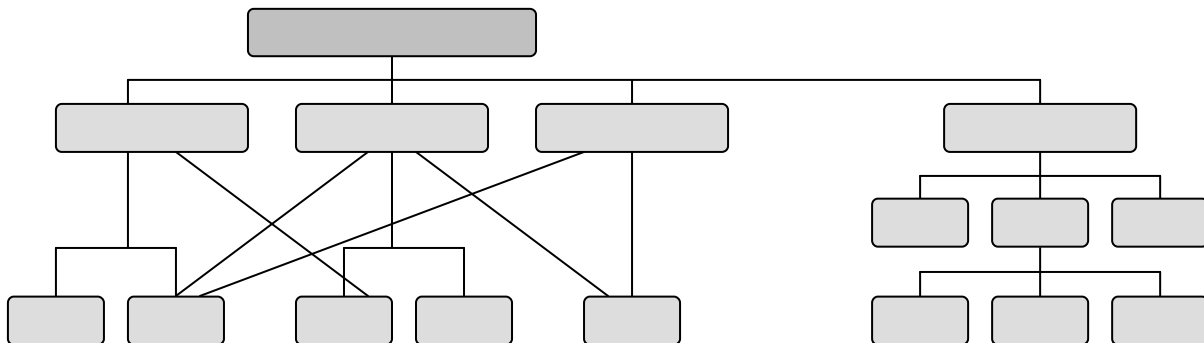
- Especialização
- Supervisão técnica
- Comunicações diretas
- Separa execução do planejamento e controle
- Não necessita de chefes excepcionais
- Promove cooperação e trabalho em equipe
- Menos projeção individual
- Mais economia (empresas de grande porte)

Desvantagens

- Diluição e perda da autoridade
- Diluição da responsabilidade
- Subordinação múltipla
- Concorrência entre especialistas
- Tensão e conflitos
- Confusão quanto aos objetivos
- Resistência à cooperação
- Custo inicial elevado
- Sem rapidez na ação
- Compreensão mais difícil

Estrutura Mista

Uma fábrica poderá ter também uma estrutura mista, que é utilização de parte como estrutura linear e outra parte como estrutura funcional.



## Estrutura de Linha-Staff

Na organização linha-staff ou hierárquico-consultiva temos a distinção entre autoridade de linha, aquela da organização linear, e autoridade de assessoria.

Há um critério pelo qual órgão de linha é aquele responsável pela consecução de uma atividade-fim da organização, sendo considerado órgão de staff aquele responsável por uma atividade meio, isto é, um órgão que auxilia os de linha a alcançarem seus objetivos.

Dentro dessa classificação, numa fábrica de eletrodomésticos seriam de linha os setores de produção e de staff os de pessoal, contabilidade, compras.

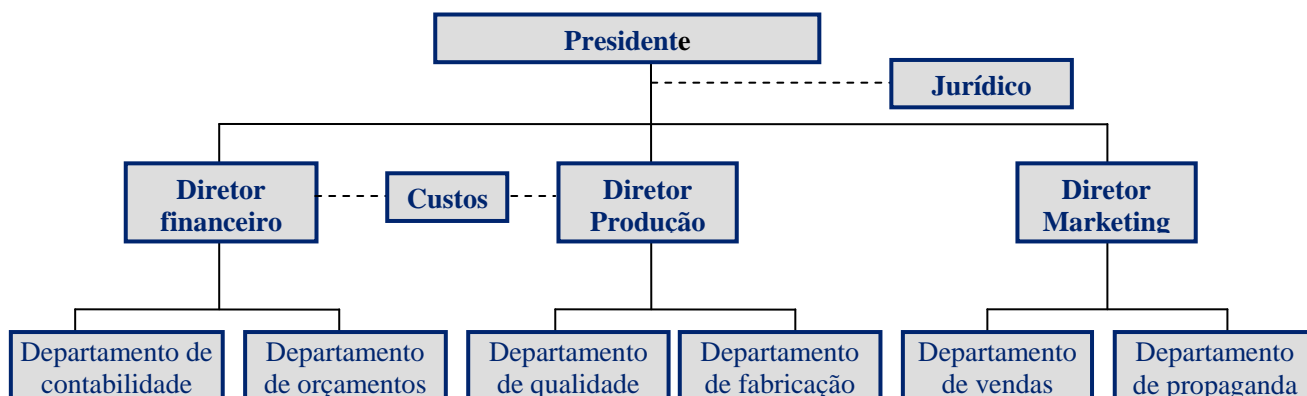
Preferimos outra classificação, estritamente pelo tipo de autoridade: se a linha de comando é linear, isto é, existe uma linha de autoridade que vai do superior para o subordinado, desde o topo até a base da empresa, o órgão é de linha. O aconselhamento, a assessoria seria a característica do órgão de staff ou consultivo, que teria a autoridade, se assim a podemos denominar, de recomendação.

Nessa outra classificação, os setores de produção, bem como de pessoal, contabilidade e compras, numa fábrica de eletrodomésticos, seriam todos os órgãos de linha.

Os órgãos de staff são utilizados em atividades como planejamento, pesquisa, acompanhamento, sem intervir nas atividades dos órgãos de linha. Apresentam como vantagens básicas a especialização e competência técnica.

Os efeitos negativos possíveis residem na falta de responsabilidade pelas decisões operacionais, que permanece vinculada aos administradores de linha, na possível falta de experiência prática do pessoal do staff, nas eventuais disputas por poder, prestígio e remuneração, entre uns e outros.

Cuidado: os comentários aqui feitos podem perder sentido, total ou parcialmente, se for utilizada a discriminação entre atividade-fim e atividade-meio para classificação de um órgão como linha ou staff.

*Características*

- Fusão da estrutura linear com a funcional (com predomínio da linear)
- Coexistência entre linhas formais de comunicação e linhas diretas de comunicação
- Separação entre órgãos operacionais e órgãos de apoio
- Hierarquia X Especialização

*Vantagens*

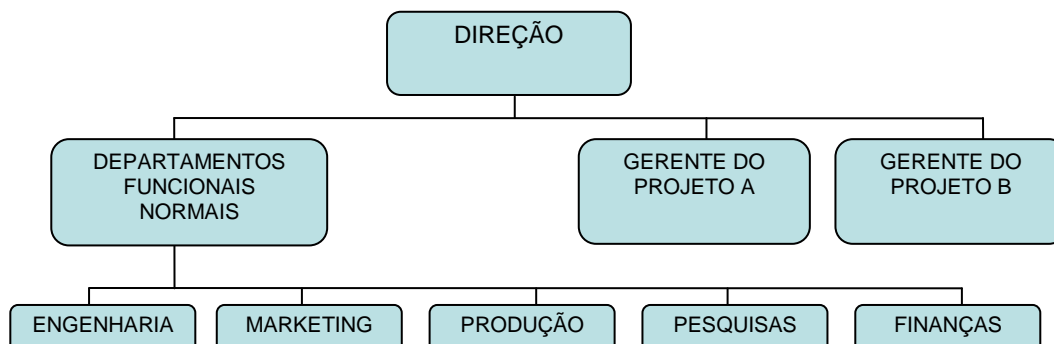
- Assegura assessoria especializada e inovadora, mantendo a unidade de comando
- Atividade conjunta e coordenada
- Concentração no foco
- Flexibilidade e facilidade de comando
- Especialistas em qualquer nível da estrutura
- Limita responsabilidade das chefias

*Desvantagens*

- Conflitos
- autoridade
- responsabilidade
- preparo
- custo
- Falta de confiança
- Desequilíbrio
- Técnicos procuram "agradar" chefias
- Retarda decisões
- Reduz iniciativas dos chefes

Estrutura por projetos

É uma estrutura temporária, pela qual equipes multidisciplinares são formadas para atender a projetos específicos, com seus membros retirados da estrutura da organização. Terminados os projetos, as equipes são desfeitas e as pessoas retornam a suas posições de origem.



Características

- Vinculada aos objetivos dos projetos
- Tempo limitado
- Redistribuição do pessoal
- Possibilidade de técnico integrar mais de um projeto
- Multidisciplinaridade

Vantagens

- Flexibilidade
- Permite equipes qualificadas
- Não necessita de chefes excepcionais
- Economia
- Permite especialização
- Flexibilidade e facilidade de comando
- Análise crítica

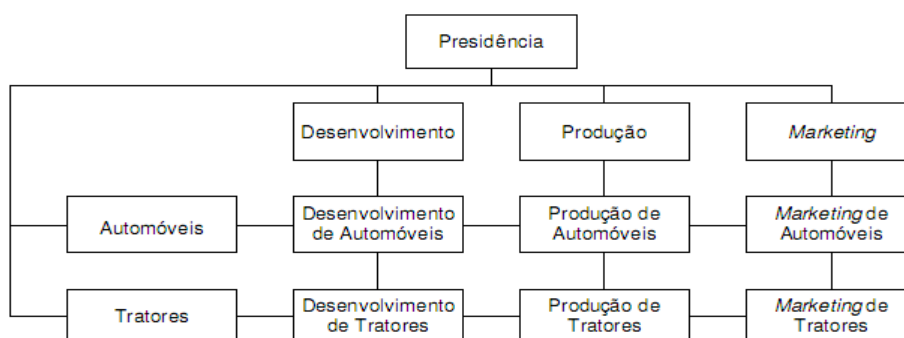
Desvantagens

- Espírito de equipe
- Duplicidade de comando
- Difícil compreensão
- Conflitos de chefias
- Resistências internas
- Depende da liderança dos gerentes de projetos
- Divisão de responsabilidade

Estrutura Matricial

Quando ocorrem a combinação de duas estruturas ou departamentalizações ao mesmo tempo, temos a denominada "estrutura matricial", com dupla linha de comando, que permite combinar especialização de tarefas e resultados nos negócios.

No exemplo abaixo temos a divisão por funções, que enfatiza a especialização, agrupando tarefas semelhantes (produção, desenvolvimento) e também a divisão por produtos (automóveis, tratores), coordenando as diversas funções com fulcro nos resultados para os clientes.



Características

- Matriz de pessoal
- Vinculada aos objetivos dos projetos
- Tempo limitado
- Redistribuição do pessoal
- Possibilidade de técnico integrar mais de um projeto
- Multidisciplinaridade
- Coexiste com a estrutura linear
- Mantém vínculo das pessoas com as unidades funcionais / lineares

Vantagens

- Flexibilidade
- Permite equipes qualificadas
- Não necessita de chefes excepcionais
- Economia
- Permite especialização
- Flexibilidade e facilidade de comando
- Análise crítica
- Espírito de equipe
- Rapidez na aplicação

Desvantagens

- Duplicidade de comando
- Difícil compreensão
- Conflitos de chefias
- Resistências internas
- Depende da liderança dos gerentes de projetos
- Divisão de responsabilidade

## E. OS RECURSOS PESSOAIS DO ADMINISTRADOR

### 1. Eficiência e eficácia organizacional

Podemos colocar conceitos bem simples com relação:

- ✓ Eficiência - Fazer certo
- ✓ Eficácia - Fazer a coisa certa...

Suponha que o Gerente Publicitário de uma empresa de cartões de crédito tem planos para aumentar o número de associados que se beneficiam com o cartão oferecido. Procurando atingir um público que pode adquirir o cartão, ele elabora um material que será remetido pelo correio a centenas de residências. Visando comunicar a existência do cartão, as vantagens que este oferece e os benefícios para o associado, elabora uma carta e prospectos contendo fotos e desenhos coloridos. Tudo feito utilizando recursos de computação gráfica. Centenas de correspondências com este material são remetidos. É esperado um aumento do número de associados em torno de 4% em 2 meses. Passado este período de 2 meses, verificou-se que o número de associados subiu apenas 1,5 %. A idéia da emissão deste material via correio não foi bem sucedida. Observamos que o Gerente, no momento em que elaborou a carta e os prospectos fez um excelente trabalho. Havia clareza de comunicação, ilustrações e fotos expositivas que complementavam as informações. Utilizou-se papel metalizado com impressões em fotolito. Um trabalho de boa qualidade, porém a idéia não atingiu o objetivo almejado, que seria alcançar 4% no índice de aumento de associados.

Diríamos, então, que o Gerente Publicitário foi eficiente, porém não foi eficaz. Ao montar a carta e os prospectos realizou uma boa tarefa, "fez tudo certo". Apesar de o material apresentar boa qualidade, não foi uma idéia que conseguiu atrair o número desejado de novos associados, não atingiu o objetivo. A idéia do envio dessa correspondência não foi "a coisa certa a ser feita" a fim de conseguir 4% de aumento do número de associados. Uma idéia melhor poderia, talvez, fazer anúncios em revistas, jornais, TV, etc.

Eficiência significa fazer um trabalho correto, sem erros e de boa qualidade. Eficácia é fazer um trabalho que atinja totalmente um resultado esperado. Ao elaborar um material excelente, o Gerente foi eficiente, mas este trabalho não alcançou os resultados esperados, então não foi um trabalho eficaz.

Eficiência é fazer alguma coisa certa, correta, sem muitos erros, e Eficácia é fazer algum trabalho que atinja plenamente um resultado que se espera. É fazer "a coisa certa", ou seja, a coisa que leve ao resultado almejado.

Para que o administrador consiga alcançar os resultados esperados devem buscar desenvolver atividades voltadas para a eficiência e eficácia.

### 2. Mudanças de paradigmas para o terceiro milênio

Paradigmas são modelos ou padrões que servem como marcos de referência, para explicar e ajudar as pessoas e lidar com as situações. Na administração houve sensíveis mudanças relacionadas a padrões. Algumas premissas mudaram como:

- a. Há uma única forma de administrar pessoas, essa forma é o controle de cima para baixo – centralização. Na nova visão muitas pessoas não são mais empregados diretos que trabalham em tempo integral para um único empregador. Muitas pessoas usam seu conhecimento, não as habilidades manuais, para trabalhar. É preciso administrar as pessoas como se elas fossem sócias da empresa.
- b. Tecnologias, mercados e utilidades são fixos e dificilmente sobrepõem-se. Cada ramo de negócios tem tecnologia e mercado específicos. Na nova visão há diversas maneiras de satisfazer às necessidades. Aço, alumínio e plástico concorrem entre si. Os computadores começaram como ferramentas de engenharia e armazenagem de dados e hoje afetam o negócio das telecomunicações. Não há fronteiras tecnológicas.
- c. Legalmente, o âmbito da administração cobre apenas os ativos e os empregados da organização. Na nova visão a administração precisa abranger todo processo do qual seus produtos e serviços dependem. Isso inclui recursos que estão fora da influência legal dos administradores. Para isso, é preciso fazer parcerias.
- d. A tarefa da administração é "tocar a empresa", em lugar de concentrar-se no que ocorre fora dela. Na nova visão as forças que mais afetam a empresa vêm de fora, não de dentro. A administração deve focalizar o exterior, não o interior.
- e. As fronteiras nacionais definem a ecologia da empresa e da administração. Na nova visão motores são feitos em um país, carrocerias em outro, componentes eletrônicos em outro. Administrar uma empresa é uma rede de fornecedores mundiais.

Concepções Convencionais sobre a Administração	Novas Idéias a respeito da Administração
O gerente é a personagem principal do processo administrativo. Somente os gerentes administram	Todos são gerentes. A administração do grupo de trabalho pertence ao próprio grupo
Administrar é "mandar". Gerentes são chefes de subordinados que obedecem	Gerentes coordenam o processo decisório e fornecem as condições para a realização da tarefa dos grupos
Administração e gerentes são sinônimos	Administração é um processo que está sempre presente no trabalho de pessoas e grupos que usam recursos e tomam decisões

Gestão de paradigmas

Reengenharia: originalmente, a reengenharia surgiu da idéia, antes de se informatizar um processo, devemos redesenhá-lo eliminando suas deficiências. O redesenho de processos e a administração pro processos ganharam vida própria dentro dos conceitos e técnicas da administração. Toda empresa pode ser vista e administrada como um conjunto de processos mais importantes.

**Benchmarking:** Existem empresas que são modelos de administração (são os benchmarks). Suas práticas são as melhores práticas do mercado. Essas práticas devem ser limitadas (benchmarking). A limitação produz padrões novos e mais avançados de administração.

**Administração Virtual:** As empresas não dependem da proximidade ou da presença física de pessoas para funcionar. Podem ser administradas como uma rede de relacionamentos, independentes da presença ou proximidade. A tecnologia da informação é à base dos sistemas de administração.

Algumas mudanças estruturais relacionadas com as formas de trabalho, organizações e gestão.

Antes	Agora
Racionalização do Trabalho	Reengenharia de processos
Organização Vertical	Organização horizontal
Organizações concretas e reais	Organizações Virtuais
Segurança das soluções internas de administração	Benchmarking
Motivação e Satisfação	Qualidade de vida no trabalho
Quociente intelectual	Inteligência emocional

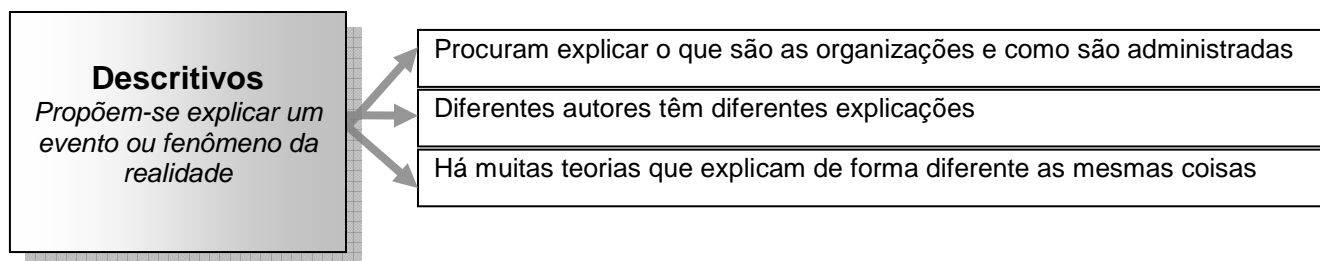
**F. PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SEUS PRINCIPAIS ENFOQUES**

**1. Teorias da administração**

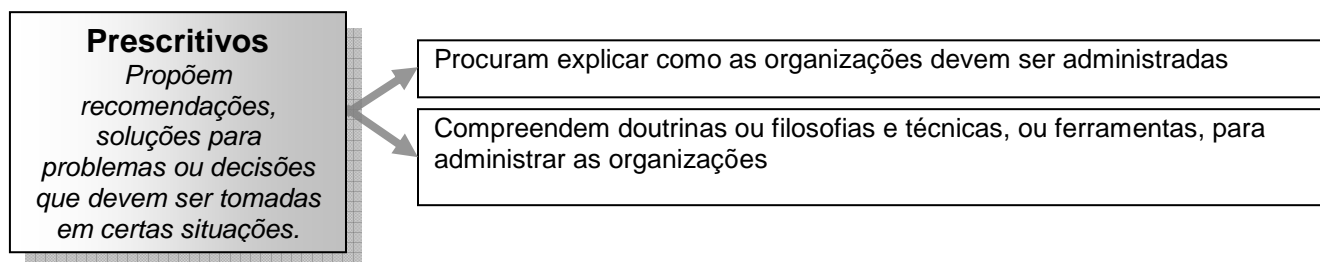
A Teoria Geral da Administração

É o corpo de conhecimentos a respeito das organizações e do processo de administrá-las. É formada por princípios, proposições e técnicas em permanente elaboração. Não há na teoria da administração fórmulas ou receitas definitivas, como acontece com outras disciplinas. Teoria, em administração, significa um conjunto de conhecimentos organizados, produzidos pela experiência prática das organizações.

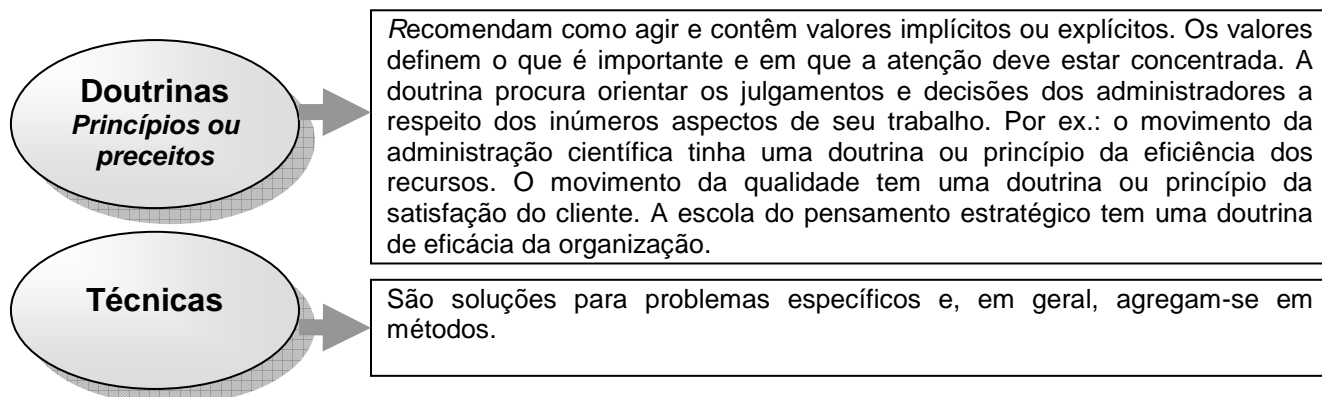
Compreendem dois tipos principais de conhecimentos ou teorias:



As teorias descritivas da administração compreendem explicações ou interpretações das organizações e do processo administrativo. Seu objetivo é entender e explicar as organizações e os administradores. Muitos dos conhecimentos descritivos são proposições, ou explicações-tentativas, e pela divergência de interpretações, surgem as teorias alternativas e, com elas, a polêmica e as críticas. Há, por exemplo, diversas teorias sobre motivação, liderança, inteligência, personalidade e estratégia. A polêmica é benéfica porque estimula a dúvida e a curiosidade, motivando a procura de novas explicações.



As teorias prescritivas compreendem duas grandes categorias:



Formação do Conhecimento Administrativo

O conhecimento administrativo se forma de duas maneiras:

- ❖ Experiência prática para a qual contribuíram administradores como Ford, Fayol e Morita, é aquela que surge a partir de experiências cotidianas. Por ser a administração uma ciência social aplicada há um espaço natural para que se construa conhecimento a partir da prática. De fato, é a intuição, o senso crítico e as tentativas e erros que conduzem os administradores a descobrirem novas formas de se administrar.
- ❖ Métodos científicos por sua vez, constroem conhecimentos a partir da aquisição sistemática de dados (Experimentos, Levantamentos Simples e correlacional).

Objetivos e Campo de Aplicação

- ❖ Objetivo geral = Preparação de administradores para todos os tipos de organizações.
- ❖ Objetivos específicos = Entender e explicar as organizações; entender e explicar o papel da administração e dos administradores nas organizações e identificar e propor diretrizes e técnicas para administrar as organizações.

Os conhecimentos que compõem a TGA agrupam-se em três categorias principais:

<b>Enfoque Abordagem</b>	Indica preferência por aquele aspecto ou, ainda, uma perspectiva ou maneira particular de observar e analisar as organizações, os administradores e o processo administrativo. Ex. o enfoque humanístico, social ou comportamental interpreta as organizações predominantemente como sistemas sociais, feitos de pessoas e sentimentos.
<b>Escola</b>	É uma linha de pensamento ou conjunto de autores que usaram o mesmo enfoque, escolheram o mesmo aspecto específico para analisar, ou adotaram o mesmo raciocínio. Dependendo da perspectiva, enfoque é o mesmo que escola. Ex. O enfoque da qualidade focaliza a satisfação do cliente, enquanto a escola da qualidade compreende todos os autores associados a esse enfoque.
<b>Modelo</b>	Conjunto de técnicas, doutrinas e ingredientes culturais que moldam a organização e a ação administrativa. Envolvem o modelo de gestão (ou de administração) e o modelo de organização. Ex. As empresas que adotam o modelo japonês de administração procuram alcançar o modelo de organização enxuta.

Principais Enfoques (Abordagens) da Administração

- a) Enfoque Técnico – corresponde à visão mecanicista das organizações. Compreende as contribuições da Escola Clássica (Taylor, Fayol, Weber), Henry Ford e os fundadores da Escola da Qualidade, os quais adotaram uma perspectiva essencialmente técnica.
- b) Enfoque Comportamental – compreende os autores que adotam uma perspectiva orientada para o entendimento das pessoas e o manejo dos fatores humanos. Estudam, entre outros, as diferenças individuais, a liderança, motivação, cultura e clima, e parte da Teoria das Organizações.
- c) Enfoque Sistêmico – corresponde ao pensamento orientado para a visão de conjunto, como a administração estratégica e o estudo da ética.

As raízes da administração moderna residem em um grupo de teóricos e práticos que buscaram criar princípios racionais que tornassem as organizações mais eficientes. As contribuições destas bases teóricas são chamadas de abordagens (constituídas de Escolas ou Teorias), que podem ser divididas em *clássicas* e *contemporâneas*. Várias dessas abordagens foram desenvolvidas simultaneamente e muitas vezes tiveram impactos significativos umas nas outras. Algumas constituíram reações diretas às deficiências percebidas de abordagens anteriores. Outras se desenvolveram a medida que necessidades e questões que confrontam os administradores se modificaram com o passar dos anos.

Todas as abordagens tentaram explicar questões reais enfrentadas pelos administradores e visaram fornecer ferramentas para resolver problemas futuros.

## 2. Abordagem Científica (Escola Clássica)

O engenheiro Frederick Winslow Taylor (1856-1915), é o fundador da Administração Científica nasceu em Filadélfia, nos Estados Unidos.

### Ênfase: Chão de Fábrica – Tarefas Enfoque: Produção

Seu trabalho se deu no chão de fábrica junto ao operariado, voltado para a sua tarefa. Preocupou-se exclusivamente com as técnicas de racionalização do trabalho do operário através do estudo dos tempos e movimentos (Motion-time Study). Taylor começou por baixo, efetuando um paciente trabalho de análise das tarefas de cada operário, decompondo seus movimentos e processos de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os gradativamente.

Taylor verificou que um operário médio produzia menos do que era potencialmente capaz com o equipamento disponível. Concluiu-se que o operário não produzia mais, pois seu colega também não produzia. Daí surgiu a necessidade de criar condições de pagar mais ao operário que produz mais.

Taylor escreve um livro: Shop Management, cuja essência é:

- ✓ O Objetivo de uma boa administração é pagar salários altos e ter baixos custos unitários de produção.
- ✓ Para realizar esse objetivo, a Administração deve aplicar métodos científicos de pesquisas e experimentação, a fim de formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle de operações fabris.
- ✓ Os empregados devem ser cientificamente colocados em serviços ou postos em que os materiais e as condições de trabalho sejam cientificamente selecionados, para que as normas possam ser cumpridas.
- ✓ Os empregados devem ser cientificamente adestrados para aperfeiçoar suas aptidões e, portanto executar um serviço ou tarefa de modo que a produção normal seja cumprida.
- ✓ Uma atmosfera de cooperação deve ser cultivada entre a Administração e os trabalhadores, para garantir a continuidade desse ambiente psicológico que possibilite a aplicação dos princípios mencionados.

Numa Segunda fase do trabalho de Taylor ele concluiu que a racionalização do trabalho do operário deveria ser acompanhada de uma estruturação geral da empresa. Esta empresa padecia de três tipos de problemas:

- ✓ Vadiagem sistemática por parte dos operários, que vem da época imemorial e quase universalmente disseminado entre os trabalhadores. O sistema defeituoso de administração. Os métodos empíricos ineficientes utilizados nas empresas.
- ✓ Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização.
- ✓ Falta de uniformidade das técnicas ou métodos de trabalho.

Para sanar esses três problemas, idealizou o seu famoso sistema de Administração que denominou Scientific Management (Gerência Científica, Organização Científica no Trabalho e Organização Racional do Trabalho). Este trabalho é composto por 75% de análise e 25% de bom senso.

Taylor via a necessidade premente de aplicar métodos científicos à administração, para garantir a consecução de seus objetivos de máxima produção a mínimo custo. Essa tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos em todos os ofícios recebeu o nome de Organização Racional do Trabalho. (ORT). Os principais aspectos da ORT são:

- ✓ Seleção Científica do Trabalhador – O trabalhador deve desempenhar a tarefa mais compatível com suas aptidões. A maestria da tarefa, resultado de muito treino, é importante para o funcionário (que é valorizado) e para a empresa (que aumenta sua produtividade).
- ✓ Tempo-padrão – O trabalhador deve atingir no mínimo a produção estabelecida pela gerência. É muito importante contar com parâmetros de controle da produtividade, porque o ser humano é naturalmente preguiçoso. Se o seu salário estiver garantido, ele certamente produzirá o menos possível.
- ✓ Plano de incentivo Salarial – A remuneração dos funcionários deve ser proporcional ao número de unidades produzidas. Essa determinação se baseia no conceito do Homo economicus, que considera as recompensas e sanções financeiras as mais significativas para o trabalhador.
- ✓ Trabalho em Conjunto – Os interesses dos funcionários (altos salários) e da administração (baixo custo de produção) podem ser conciliados, através da busca do maior grau de eficiência e produtividade. Quando o trabalhador produz muito, sua remuneração aumenta e a produtividade da empresa também.
- ✓ Gerentes planejam e Operários executam – O planejamento deve ser de responsabilidade exclusiva da gerência, enquanto a execução cabe aos operários e seus supervisores.
- ✓ Desenhos de cargos e tarefas – Com a Administração Científica, a preocupação básica era a racionalidade do trabalho do operário e, conseqüentemente, o desenho dos cargos mais simples e elementares. A ênfase sobre as tarefas a serem executadas levou os engenheiros americanos a simplificarem os cargos no sentido de obter o máximo de especialização de cada trabalhador.
- ✓ Divisão do Trabalho especialização do operário – Uma tarefa deve ser dividida ao maior número possível de subtarefas. Quanto menor e mais simples a tarefa, maior será a habilidade do operário em desempenhá-la. Ao realizar um movimento simples repetidas vezes, o funcionário ganha velocidade na sua atividade, aumentando o número de unidades produzidas e elevando seu salário de forma proporcional ao seu esforço.



- ✓ Supervisão – Deve ser funcional, ou seja, especializada por áreas. A função básica do supervisor, como o próprio nome indica, é controlar o trabalho dos funcionários, verificando o número de unidades produzidas e o cumprimento da produção padrão mínima. Aqui um operário tem vários supervisores de acordo com a especialidade.
- ✓ Ênfase na Eficiência – Existe uma única maneira certa de executar uma tarefa (the best way). Para descobri-la, a administração deve empreender um estudo de tempos e métodos, decompondo os movimentos das tarefas executadas pelos trabalhadores.
- ✓ Homo economicus – Toda pessoa é profundamente influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais. Em outros termos, o homem procura trabalho não porque goste dele, mas como um meio de ganhar a vida através do salário que o trabalho proporciona. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver.
- ✓ Condições de Trabalho – Taylor verificou que as condições do trabalho interferiam nos resultados do trabalho. Adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho para minimizar esforço e perda de tempo na execução do trabalho. Arranjo físico das máquinas e equipamentos para racionalizar o fluxo da produção. Melhoria do ambiente físico de trabalho, diminuição do ruído, melhor ventilação e iluminação.
- ✓ Padronização – (Aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir custos) Taylor através dos seus estudos preocupou-se com a padronização dos métodos e processos de trabalho, máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos de trabalho, matérias primas e componentes, para eliminar o desperdício e aumentar a eficiência.
- ✓ Princípio da exceção – Por este princípio Taylor se preocupava somente com os resultados que saíam fora dos padrões esperados, para corrigi-los. Assim, este princípio é um sistema de informação que apresenta seus dados somente quando os resultados efetivamente verificados na prática divergem ou se distanciam dos resultados previstos em algum programa.

Os seguidores das idéias de Taylor

Harrington Emerson (1853-1931) – Um dos principais auxiliares de Taylor – Engenheiro - popularizou a Administração Científica, desenvolveu os primeiros trabalhos sobre seleção e treinamento de empregados. Idealizou 12 princípios para eficiência:

- ✓ Traçar um plano objetivo e bem definido, de acordo com os ideais.
- ✓ Estabelecer o domínio do bom senso.
- ✓ Manter orientação e supervisão competentes.
- ✓ Manter disciplina.
- ✓ Manter honestidade nos acordos.
- ✓ Manter registros precisos imediatos e adequados.
- ✓ Fixar remuneração proporcional ao trabalho.
- ✓ Fixar normas padronizadas para as condições do trabalho.
- ✓ Fixar normas padronizadas para o trabalho.
- ✓ Fixar normas padronizadas para as operações.
- ✓ Estabelecer instruções precisas.
- ✓ Fixar incentivos eficientes ao maior rendimento e à eficiência.

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

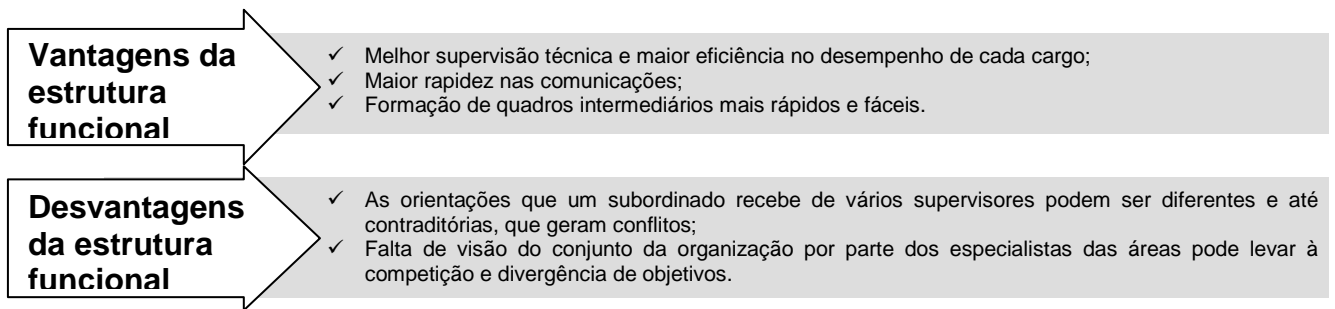
- ✓ Princípio da intensificação: Consiste em diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
- ✓ Princípio da economicidade: Consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação. Assim Ford conseguiu fabricar um trator ou um automóvel, vende-lo e recebê-lo antes do vencimento da matéria prima empregada na fabricação e do pagamento dos salários. Segundo Ford a velocidade de fabricação deve ser rápida. O minério sai da mina Sábado e entregue sob forma de carro na Terça feira a tarde.
- ✓ Princípio de produtividade: Consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período através da especialização da linha de montagem.

Estrutura organizacional

Taylor concluiu que a aplicação dos seus princípios só seria viável se fosse acompanhada de uma estrutura geral da empresa, ele defendia uma repartição de responsabilidades como podemos a seguir:

- ✓ A administração competia o planejamento das tarefas e métodos de produção, bem como a supervisão dos processos produtivos.
- ✓ Aos operários competiam a execução pura e simples do trabalho.

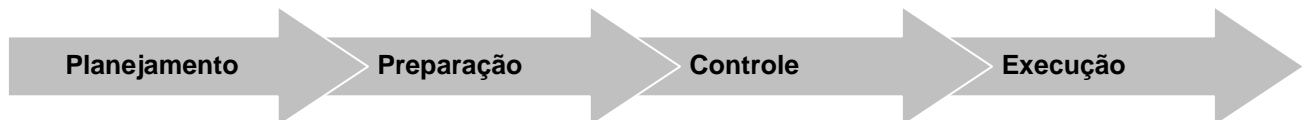
Taylor defendia que a especialização dos operários deveria ser acompanhada da especialização dos supervisores. Seria uma estrutura funcional onde os supervisores especializados em certas áreas, teriam autoridade funcional sobre os seus subordinados (cada operário receberia orientação de vários chefes).



#### Princípios da Administração Científica

Taylor pretendia definir princípios científicos para a administração das empresas. Tinha por objetivo resolver os problemas que resultavam das relações entre chefias e subordinados na empresa. O bom operário não discutia as ordens, nem as instruções, fazia o que lhe mandavam fazer.

Os quatro princípios fundamentais da Administração Científica são:



Criticas a teoria da Administração de Taylor:

1. Concepção mecanicista da administração: Esta teoria era considerada a teoria da máquina, estudava os tempos e os movimentos, a especificação das tarefas e cargos, ao aumento da produtividade, esquecendo-se do elemento humano.
2. Possua excessiva especialização do trabalho: Os artesãos qualificados eram transformados em simples peças de uma máquina, ao reduzir o número de atribuições de cada operário negavam-lhes a oportunidade de conhecer o processo produtivo como um todo.
3. Concepção atomista do ser humano: Taylor considerava o operário isolado do grupo, trabalhando como um apêndice da máquina, ignorando-o como ser humano e social. Não considerava as relações dos operários, esquecia da importância dos grupos informais na organização.
4. Ausência de comprovação: Taylor constatou evidências, observando comportamentos relativos às tarefas dos operários, a sua análise era uma abordagem empírica.
5. Abordagem de sistema fechado: Taylor visualizava apenas o que se passa dentro da empresa, como se ela fosse um sistema fechado, não tinha em conta o ambiente em que a organização estava inserida.

**Lembrete:** Nesta teoria a motivação se dá na busca pelo dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Toda abordagem Clássica da Administração alicerçava-se nessa teoria da motivação. É uma abordagem puramente tecnicista e mecanicista.

### 3. Abordagem da Organização Administrativa (Escola Clássica)

Origem

Henri Fayol desenvolveu uma teoria que visava aumentar a eficiência das empresas através da organização e da aplicação de princípios de administração. Enquanto Taylor observava os operários a trabalhar, Fayol refletia sobre os comportamentos que deveriam ser seguidos para se atingir uma boa prática administrativa. Segundo Fayol, os gestores valorizavam apenas o trabalho técnico, esquecendo-se de administrar as fabricas.

Para Fayol, uma empresa de qualquer dimensão se distinguiria por seis funções organizacionais:

1. Função técnica: Atividade relacionada com a produção de bens e serviços;
2. Função comercial: Atividade relacionada com a compra e venda de produtos;
3. Função financeira: Atividade relacionada com a obtenção e aplicação de capitais;
4. Função de segurança: Atividade relacionada com a proteção dos bens, propriedades e pessoas que trabalham na empresa;
5. Função de contabilidade: Atividade que envolve o registro, cálculos de custos/lucros, Balanços, Inventários, Estatísticas;
6. Função administrativa: Atividade que se refere a coordenação de todas as outras funções.

Fayol considerava que todas as funções descritas eram interdependentes e fundamentais para o funcionamento de uma empresa. Deu importância especial para a função administrativa. E considerava a profissão de administrador como primordial para o gerenciamento das organizações a medida que estas iam aumentando.

As funções básicas administrativas são (função do administrador):

- ✓ Previsão: Avaliação do futuro da empresa no sentido de se atingirem os objetivos;
- ✓ Organização: Mobilizar os recursos, materiais e humanos necessários a execução dos planos da empresa (organizar matérias-primas, mão-de-obra, capitais);
- ✓ Comando: Dirigir os trabalhadores;
- ✓ Coordenação: Assegurar para que os recursos e atividades da organização sejam os mais adequados para atingir os objetivos definidos;
- ✓ Controle: Verificar se o programa adotado pela empresa está sendo cumprido.

Princípios da administração

Princípios que devem servir de modelo para a ação dos administradores das empresas segundo Fayol:

- ✓ Divisão do trabalho – dividir o trabalho em tarefas especializadas e destinar responsabilidades a indivíduos específicos.
- ✓ Autoridade e Responsabilidade – delegar autoridade juntamente com responsabilidade.
- ✓ Disciplina – tornar as expectativas claras e punir as violações.
- ✓ Unidade de comando – cada empregado deve reportar-se somente a um supervisor.
- ✓ Unidade de direção – os esforços dos empregados devem centrar-se no atingimento dos objetivos organizacionais.
- ✓ Subordinação do interesse individual ao interesse geral – o interesse geral deve predominar.
- ✓ Remuneração – sistematicamente recompensar os esforços que sustentam a direção da organização.
- ✓ Centralização – determinar a importância relativa do papel do superior e do subordinado.
- ✓ Hierarquia – manter as comunicações dentro da cadeia de comando.
- ✓ Ordem – ordenar as tarefas e os materiais para que possam auxiliar a direção da organização.
- ✓ Equidade – disciplina e ordem justas melhoram o comprometimento dos empregados.
- ✓ Estabilidade e manutenção do pessoal – promover a lealdade e a longevidade do empregado.
- ✓ Iniciativa – encorajar os empregados a agirem por eles mesmos no auxílio à direção da organização.
- ✓ Espírito de equipe – promover a unidade de interesses entre os empregados e a administração.

Fayol concebia a organização exclusivamente no seu aspecto formal, ou seja, no modo como as diferentes partes que a compõem se dispõem e se relacionam.

Fayol se preocupava com a estrutura da organização, e considerava que a organização do trabalho é tanto mais eficiente quanto mais elevada a divisão do trabalho.

A divisão do trabalho deveria ser feita segundo os níveis de autoridade e responsabilidade, assim, quanto mais elevado era o nível na hierarquia, maior era a responsabilidade e a autoridade, isto se designava por cadeia de comando e cadeia escalar.

Fayol privilegiava a organização linear, Baseada na unidade de comando e direção e na centralização da autoridade.

### Vantagens da estrutura Linear

- ✓ Estrutura simples e de fácil implementação;
- ✓ Rigorosa delimitação das atribuições e responsabilidades.

### Desvantagens da estrutura Linear

- ✓ Rigidez e inflexibilidade, que dificultam a adaptação a situações novas e às rápidas mudanças da sociedade moderna;
- ✓ Possibilidade do comando único se tornar autoritário;
- ✓ O fato de os chefes ao acumularem o poder de decisão se tornarem generalistas e não se especializarem em nada;
- ✓ As demoras e distorções a que as comunicações estão sujeitas, por terem de obedecer a escala hierárquica

Na concepção de Fayol, além dos órgãos de linha estavam previstos outros órgãos que prestavam serviço especializado ou de assessoria e staff. Estes órgãos apoiavam, aconselhavam e orientavam dentro da sua área de especialização, e não estavam relacionados a autoridade de comando.

Este tipo de organização procurava aumentar as vantagens e reduzir as desvantagens da estrutura linear e funcional.

Como vantagem apresentava o fato de combinar a unidade de comando com a especialização.

Como desvantagem apresentava o inconveniente de possibilitar a existência de conflitos entre os órgãos de staff e os outros órgãos (quando os órgãos de staff interferiam nas linhas de autoridade dos órgãos a que dão apoio).

Críticas a teoria Clássica da Administração de Fayol:

- 1 A inexistência de fundamentação científica das concepções: Não existia fundamentação experimental dos métodos e técnicas estudados por Fayol, os princípios que este apresentava careciam de uma efetiva investigação, não resistia aos testes de aplicação prática.
- 2 Concepção limitada da organização: Esta teoria encarava a organização só no seu aspecto formal. Os comportamentos dos indivíduos e os conflitos que existiam em todas as organizações não eram objeto de uma abordagem sistemática, por Fayol. A organização era reduzida a um esquema lógico, regulado por um conjunto de normas que deviam ser seguidas. Os princípios da administração apareciam como um guia a ser seguido pelos administradores em qualquer empresa.
- 3 Organização como um sistema fechado: A organização era vista como um sistema fechado, sem ter em conta as relações que se estabelecia no exterior e que determinavam a sua vida interna.

#### 4. Abordagem Weberiana ou Burocracia (Escola Clássica)

##### Origem

Um dos mais influentes pesquisadores sobre o estudo das organizações foi Max Weber (1864-1920), sociólogo, que desenvolveu a noção de tipo ideal de burocracia para explicar as organizações formais.

Max Weber não tentou definir as organizações, nem estabelecer padrões que elas devessem seguir. Ao contrário do que pensam algumas pessoas, Weber não defendeu uma receita de organização. Seu tipo ideal não é um modelo prescritivo, mas uma abstração descritiva. É um esquema que procura sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas, que contrastam com as sociedades primitivas e feudais. Weber pintou a burocracia como máquina completamente impessoal, que funciona de acordo com regras, enquanto as pessoas ficam em plano secundário ou nem são consideradas.

Weber estudou o alicerce formal-legal em que as organizações reais se assentam, focalizando sua atenção no processo de autoridade - obediência (ou processo de dominação) que, no caso das organizações modernas, depende de leis. No modelo de Weber, organização formal e organização burocrática são sinônimos.

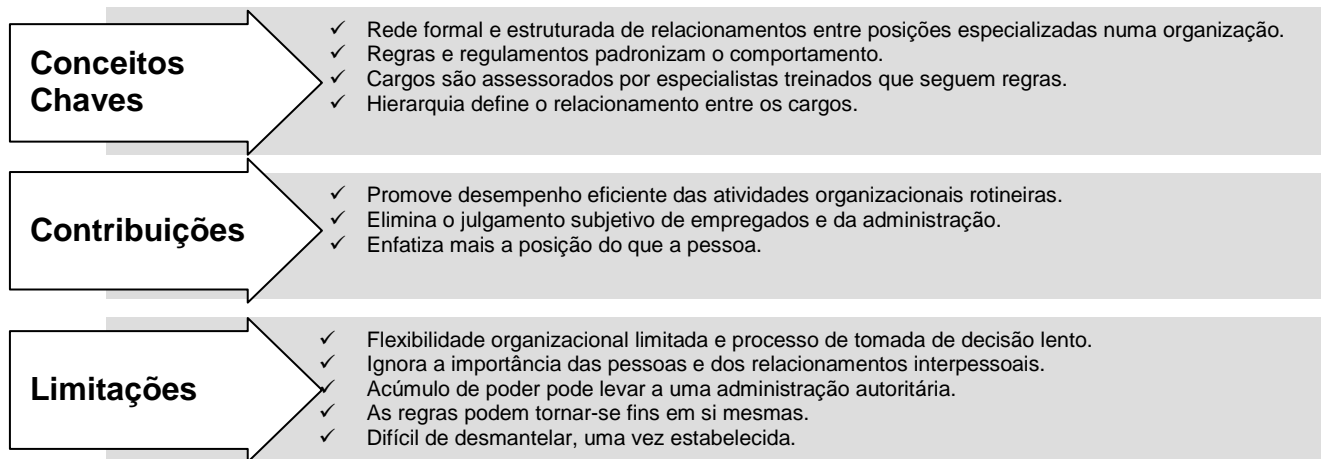
Dominação ou autoridade, segundo Weber, é a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado. Há três bases da autoridade:

- ✓ Carisma – a obediência deve-se à “devoção” dos seguidores pelo líder. A autoridade está na própria pessoa do líder, que demonstra, ou os seguidores acreditam, que ele tem qualidades que o tornam admirado. Ex. liderança política.
- ✓ Tradição – a obediência deve-se ao respeito dos seguidores às orientações que passam de geração a geração. Os seguidores obedecem porque o líder (a figura da autoridade) aparenta ter o direito de comando segundo os usos e costumes. Ex. autoridade na família.
- ✓ Organização e Normas – a obediência dos seguidores deve-se à crença no direito de dar ordens que a figura da autoridade tem. Esse direito é estabelecido por meio de normas aceitas pelos seguidores e tem limites. A figura da autoridade somente pode agir dentro dos limites de seu cargo ou bureau. Todas as organizações formais dependem dessa base da autoridade. Ex. todas as organizações burocráticas.

Principais características das organizações burocráticas, segundo Weber:

- ✓ Formalidade – as burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade da coerência entre meios e fins.
- ✓ Impessoalidade – nas burocracias, os seguidores obedecem a lei. A obediência é impessoal. As normas são obedecidas, não as pessoas.
- ✓ Profissionalismo – numa burocracia, o trabalho realiza-se por meio de funcionários que ocupam cargos.

Após analisar as características da dominação legal-racional, Weber conclui que a administração burocrática é a forma mais racional de exercer a dominação. A burocracia, ou organização burocrática, possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança.



Vantagens da burocracia:

- ✓ Racionalidade: Os objetivos da organização são atingidos através da escolha dos meios mais adequados.
- ✓ Rapidez nas decisões: A organização burocrática tem os cargos bem definidos então os canais de comunicação são facilmente escolhidos para circular rapidamente a informação.
- ✓ Uniformidade de rotinas e procedimentos: A organização funciona de acordo com regras escritas que permitem estabelecer padrões de atuação
- ✓ Continuidade da organização: As pessoas entram e saem da organização mas o cargo permanece.
- ✓ Redução dos conflitos entre as pessoas: As responsabilidades estão bem delimitadas, o que diminui a possibilidade de conflito.
- ✓ Confiança nos negócios: As decisões são tomadas de acordo com regras conhecidas, sendo previsíveis e casos semelhantes são tratados da mesma maneira
- ✓ Vantagens para as pessoas que trabalham na organização: As vantagens da divisão técnica do trabalho é a especialização em tarefas determinadas, hierarquia formalizada e ascensão em funções de competência e mérito.

Disfunções da burocracia:

- ✓ Excesso de formalidade: Verifica-se um excesso de papeis que pode muitas vezes conduzir à ineficiência.
- ✓ Resistência a mudança: Os funcionários tendem a resistir a mudança pois a vêem como ameaça ao seu posto de trabalho.
- ✓ Despersonalização do relacionamento: O caráter impessoal da burocracia tem como consequência um relacionamento despersonalizado entre os funcionários. As pessoas não se tratam pelos nomes mas pelos cargos quem ocupam.
- ✓ Rigidez nos comportamentos: Os funcionários limitam-se a cumprir o que está estabelecido nas normas esquecendo-se dos objetivos globais da organização, perdendo a iniciativa e a capacidade de criar.
- ✓ Exibição de símbolos de estatuto social: A necessidade de exibir a sua posição hierárquica dos funcionários leva por vezes a utilização de símbolos, como o uniforme.

Críticas a teoria da burocracia de Max Weber:

A organização burocrática é demasiado racional, não estimula a criatividade dos trabalhadores, que cumprem rotinas e regulamentos e não se sentem identificados com os objetivos da organização. Weber, Taylor e Fayol consideraram a organização como uma máquina destinada a desempenhar tarefas, esquecendo que nela trabalham pessoas com sentimentos e motivações.

Pressupõe o funcionamento das organizações como se fossem sistemas fechados, como se elas não estivessem integradas num determinado contexto externo que influencia as suas atividades.

### 5. Escola das Relações Humanas (Escola Neoclássica)

Origem

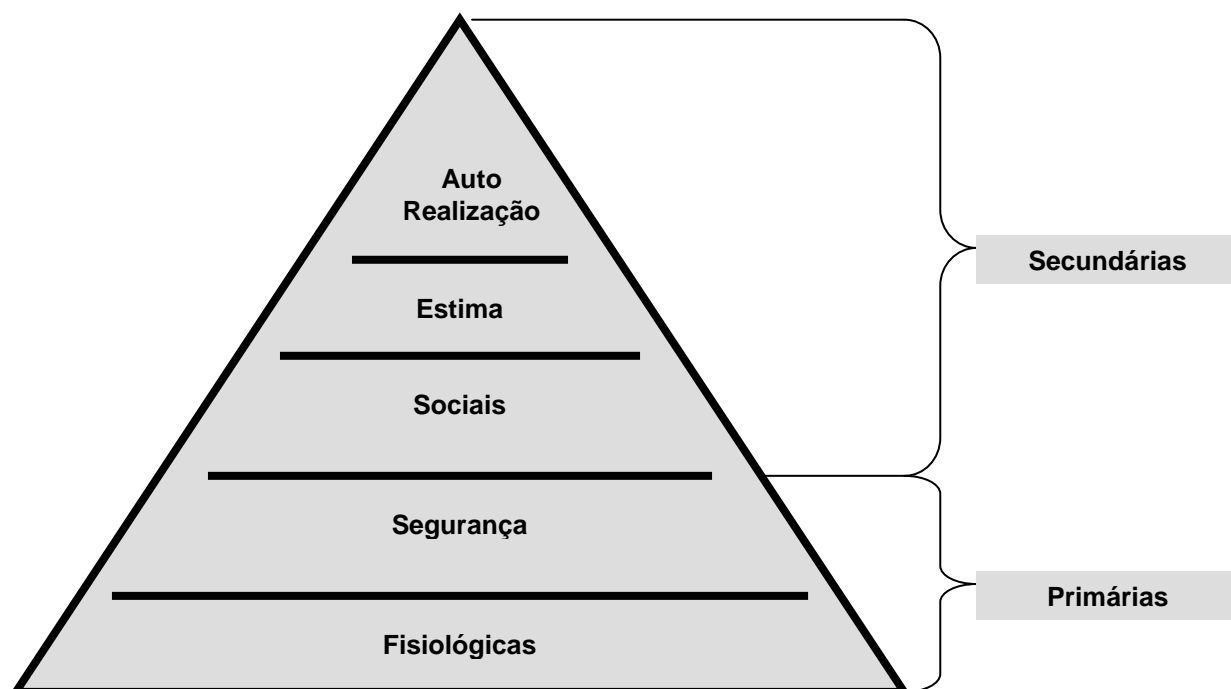
Surgiu de um projeto de pesquisa (Western Electric Company - Estudos de Hawthorne – Elton Mayo) que começou como um estudo de administração científica. Desenvolveu-se no início da década de 30 e visava entender como os processos psicológicos e sociais interagem com a situação de trabalho para influenciar o desempenho.

Da experiência de Hawthorne podemos retirar as seguintes conclusões:

- ✓ A produção não é determinada pela capacidade fisiológica do empregado, mas pela sua integração social no grupo de trabalho
- ✓ O comportamento dos trabalhadores é influenciado pelas normas e valores desenvolvidos pelos grupos em que participam.
- ✓ A empresa era encarada como uma organização social composta por diversos grupos informais, que definem as suas próprias regras de comportamento, suas crenças e expectativas.

Findo os experimentos de Hawthorne, os pesquisadores concluíram que a produtividade poderia ser mais afetada por fatores psicológicos e sociais do que por influências físicas ou objetivas. Mayo e sua equipe finalmente concluíram que a produtividade e o comportamento do empregado eram influenciados pelo grupo informal de trabalho.

Em 1943, Abraham Maslow desenvolveu a idéia de que as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia de cinco grupos:



- ⇒ Fisiológicas ou Básicas: alimento, abrigo, repouso, exercício, etc.
- ⇒ Segurança: proteção contra ameaças, inclusive a ameaça de perder o emprego.
- ⇒ Sociais: amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade.
- ⇒ Estima: auto-estima e estima por parte de outros.
- ⇒ Auto-realização: necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

Premissas básicas da teoria de Maslow:

- ✓ As necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- ✓ Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste.
- ✓ Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.
- ✓ Quanto mais elevado o nível das necessidades, mais saudável a pessoa é.
- ✓ O comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sociais e de estima. O comportamento negativo é consequência de má administração.
- ✓ Há técnicas de administração que satisfazem as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais.

Os gerentes podem trabalhar no sentido de possibilitar que as outras sejam satisfatoriamente atendidas.

Para Maslow as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientando-se para a auto-realização. A auto-realização não está, necessariamente, no topo da hierarquia – não é uma necessidade em si nem a necessidade definitiva – pode ocorrer em qualquer ponto da escala da motivação, e com o atendimento de qualquer tipo de necessidade, dependendo do indivíduo.

Os fundamentos da teoria das Relações Humanas

O nível de produção depende do fator humano e social a atenção deve ser colocada nas pessoas e não nas tarefas. A capacidade de produzir mais e melhor depende do grau de interação do indivíduo no grupo, assim a produtividade depende quer da atitude do trabalhador face ao trabalho e da natureza do grupo a que pertence.

Importância dos grupos informais

Na teoria Clássica da Administração o trabalhador era encarado como um apêndice da máquina integrado em grupos formais, assim Hawthorne vem mostrar que os operários não agem isoladamente as suas atividades são determinadas pelos valores, normas dos grupos a que pertencem. Os grupos informais satisfazem necessidades de apoio ligado ao ser humano, no interior destes grupos existem regras que os indivíduos assimilam. Os grupos informais estão muitas vezes em oposição a organização o que cria conflitos pelo o que o gestor tem de conhecer os grupos informais.

A natureza da fadiga

Para Elton Mayo a fadiga reside no fato da monotonia das tarefas, executadas sempre da mesma forma pelos empregados.

Conceito de homem social

Considera que os trabalhadores são pessoas complexas, com sentimentos, com aspirações, com necessidades que são satisfeitas através dos grupos com os quais interagem.

A teoria das Relações Humanas contrapõe o comportamento social dos trabalhadores à concepção de Taylor, que considerava que o desempenho das tarefas era motivado apenas pelos estímulos salariais, conceito de Homem Econômico. Mayo considerava que os operários são personalidades complexas e diferenciadas. Suas interações no interior das organizações dão origem a uma organização humana que é uma organização social. Nesse ponto de vista a empresa tem duas funções distintas:

- ✓ Função econômica: Consiste em produzir bens e serviços para o exterior, procurando um equilíbrio externo.
- ✓ Função social: Procura equilíbrio interno através da satisfação dos indivíduos que nela se integram.

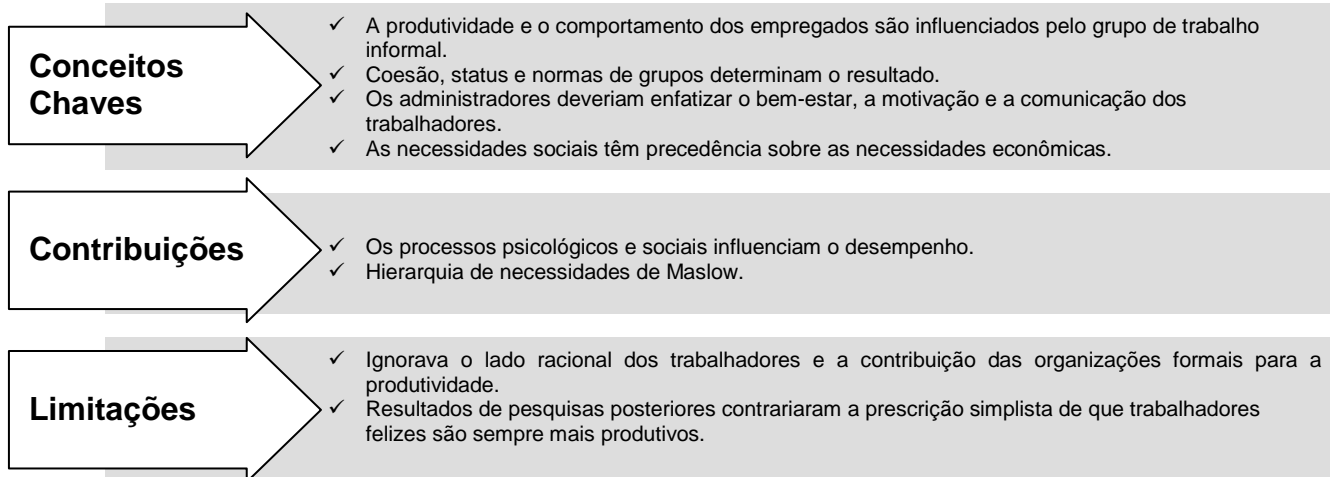
Liderança e comunicação

O estilo de liderança democrática é o que mais se adequa às concepções da Teoria das Relações Humanas pois se preocupa com os problemas dos trabalhadores e com os problemas do trabalho, encorajam a participação e estimulam o grupo. A principal tarefa da administração seria formar chefes democráticos, persuasivos, sensíveis aos problemas dos subordinados. A comunicação é um aspecto importante da atividade administrativa, o principal objetivo da comunicação é proporcionar aos trabalhadores a informação necessária para compreenderem as tarefas que têm de executar.

Criticas a teoria das Relações Humanas de Mayo:

- ✓ Limitação do campo experimental => Foram colocadas algumas reservas à forma como a experiência foi conduzida e às conclusões a que chegou:
  - O campo de investigação ficou reduzido às fábricas
  - O fato de a investigação ter decorrido numa empresa pode ter comprometido a imparcialidade do estudo.
  - Não foi conseguida uma situação experimental rigorosa.
  - Mayo valorizou a observação e recolha de dados

- ✓ Uma visão inadequada dos problemas das relações industriais => Esta teoria manipulava os trabalhadores, impondo-lhes atitudes e comportamentos, sem que eles tivessem consciência, o que o administrador pretende é não defender os reais interesses dos operários. Os aspectos materiais eram desvalorizados a administração consegue evitar as reivindicações salariais e os conflitos de interesses entre superiores e subordinados.
- ✓ Sobrevalorização da organização informal => Segundo estudos recentes a relação entre o aumento da produtividade e a coesão do grupo nem sempre se verifica, pode acontecer que o grupo não esteja motivado para atingir os objetivos da empresa ou se volte contra a direção.



## 6. Abordagem Comportamental (Escola Neoclássica)

Para muitos estudiosos a Abordagem Comportamental era também denominada novas relações humanas, e teve origem como um desdobramento da teoria das relações humanas, como tentativa de consolidar o enfoque das relações humanas no trabalho.

Outros pesquisadores entendiam que a Abordagem Comportamental da Administração surgiu como uma resposta ao modelo burocrático, pois este não se ajustava as mudanças rápidas que estavam a acontecer nas organizações.

O mais importante é que no centro desta abordagem estava o comportamento do ser humano nas organizações, e o centro da reflexão e análise desloca-se da estrutura para as pessoas.

### Noção de comportamento

O estudo do comportamento passaria pelo estabelecimento das relações entre o estímulo (qualquer elemento do meio) e a resposta (a reação).

A abordagem comportamental tinha sua origem na corrente comportamentalista, segundo a qual o comportamento humano dependia:

- ✓ Do meio-ambiente – é possível elaborar programas que melhorem a vida dos seres humanos
- ✓ Da situação – boas condições terão como resultado comportamentos desejáveis

O ser humano é produto do meio em que se encontra inserido.

A Abordagem Comportamental da Administração interessava-se pelo comportamento organizacional, pelo comportamento das pessoas no trabalho, esta vinha a criticar o caráter rígido e mecanicista quer das teorias clássicas quer da teoria da burocracia.

A Abordagem Comportamental integrava várias teorias que apresentavam propostas de funcionamento das organizações, baseadas nas potencialidades do ser humano enquanto personalidade com características e competências específicas, capaz de se motivar para o trabalho desde que estimulado pelo meio, estes tinham, contudo aspectos comuns dos quais:

- ✓ A ênfase dada ao comportamento dos indivíduos nas organizações;
- ✓ A influência do meio, do contexto organizacional, no comportamento do indivíduo;
- ✓ A importância da motivação e da satisfação das necessidades humanas;
- ✓ A importância do grupo como variável que determina o comportamento.

### O comportamento organizacional

A organização é um sistema que oferece incentivos aos trabalhadores e recebe contribuições dos trabalhadores. E estará em equilíbrio se:

- ✓ A organização corresponder aos objetivos pessoais daqueles que nela trabalham
- ✓ As pessoas desempenharem adequadamente as tarefas que lhes são atribuídas

Vários autores e expoentes da Abordagem Comportamental definiram a relação do indivíduo com o sistema organizacional de várias formas ou teorias:

✓ Teoria das Dinâmicas de Grupo

A teoria de Kurt Lewin (psicólogo alemão) estudava os pequenos grupos, enfatizando como coesão grupal, padrões grupais, motivação, participação, processo decisório, tensões, liderança, etc.

Os fatores que determinavam a formação de grupos se apoiavam nas idéias de consenso interpessoal, ou seja, a concordância entre os membros do grupo, sobre objetivos e as formas de alcançá-los, o que resultava na solidariedade grupal, quem tinha com determinantes:

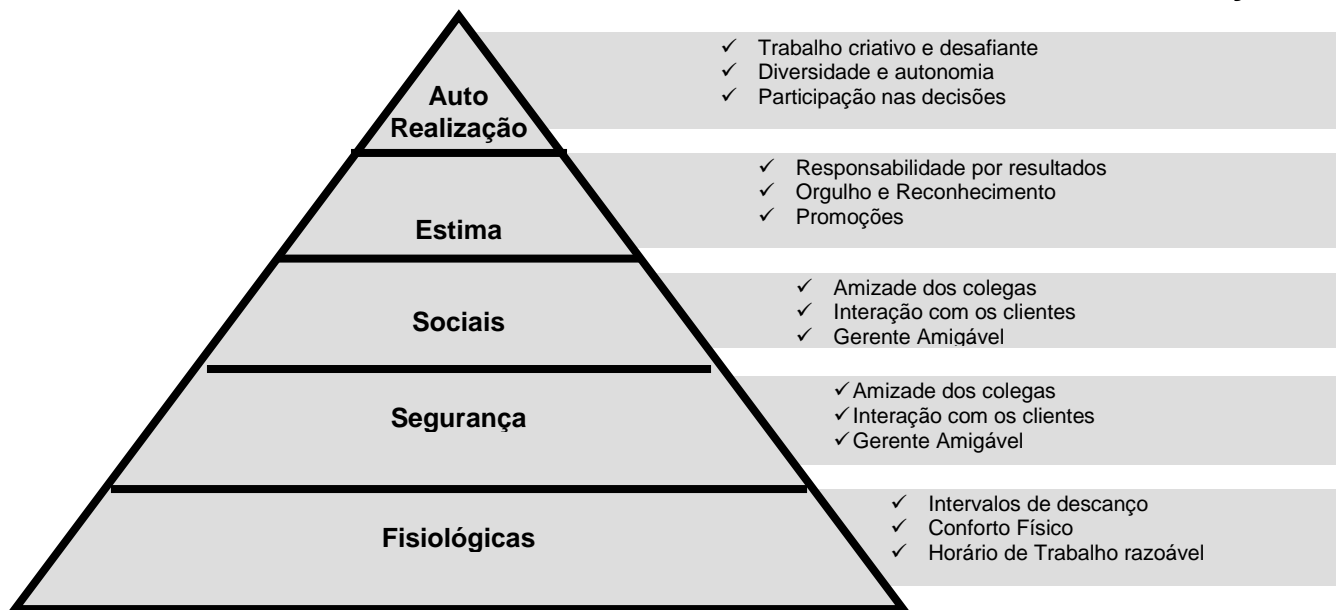
- Interação
- Localização
- Interesses em comum
- Tamanho
- Comunicação

✓ Teorias da Motivação

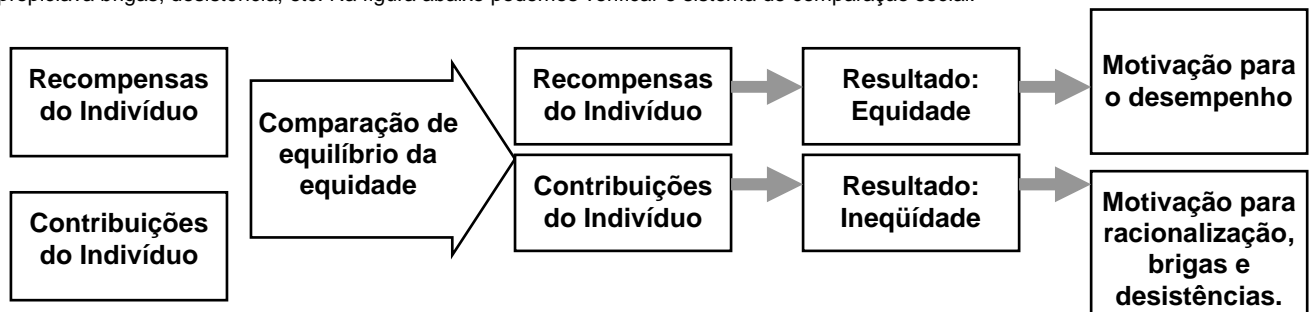
Para os estudiosos da Abordagem Comportamental a motivação humana era um dos componentes determinantes do comportamento, e eram necessidades que orientavam o comportamento de forma a sua satisfação (para a Abordagem Comportamental, a motivação era um dos temas mais importantes), era decisivo para o administrador conhecer as necessidades dos trabalhadores e compreender o que os levava a agir de determinada maneira. A teoria da motivação é classificada como:

Conteúdo (Abraham Maslow): Maslow partiu da caracterização das necessidades humanas (como vimos no tópico anterior sobre Relações Humanas) e hierarquizou-as segundo níveis de importância e influência no comportamento. Maslow representou a sua concepção através de uma pirâmide em que na base se situariam as necessidades mais elementares e no topo as necessidades mais elevadas. Estabeleceu sua teoria supondo que os indivíduos se comportam no sentido de suprir as suas necessidades mais imediatas, como vemos a seguir:

**COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO**

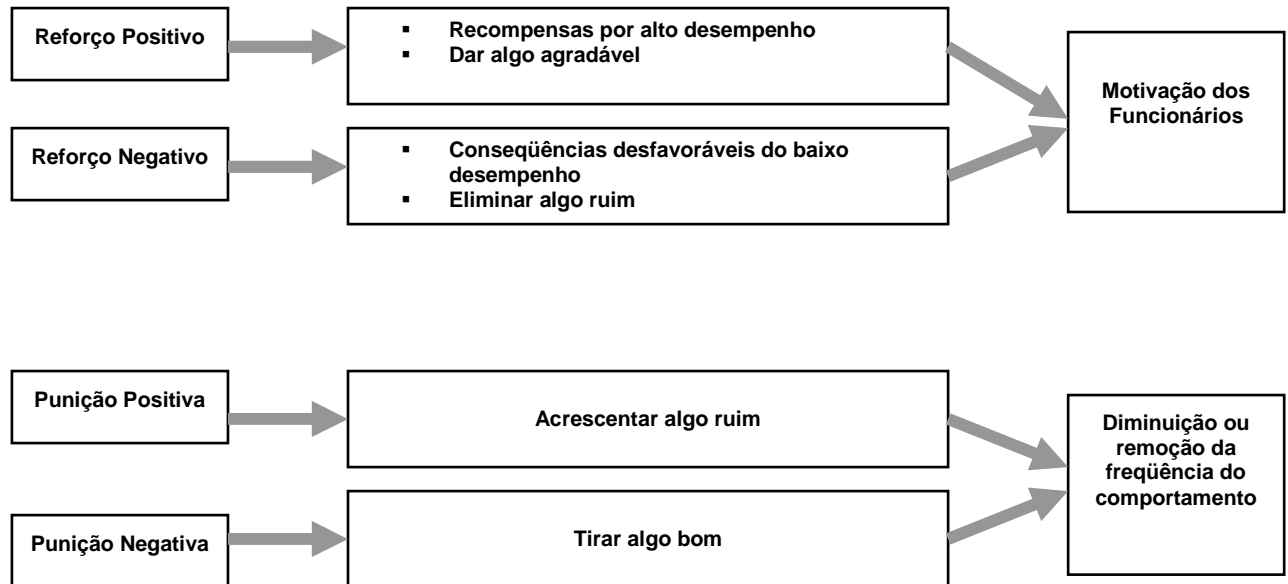


Processo (Stacy Adams): Adams propôs sua teoria baseado no fenômeno da comparação social aplicada no local de trabalho, O autor citava que quando um indivíduo avaliava a justiça do resultado do seu trabalho relativamente ao resultado do trabalho dos outros e percebia-se inferiorizado ou prejudicado, ficava insatisfeito. Esse processo causava um clima negativo no ambiente empresarial, e propiciava brigas, desistência, etc. Na figura abaixo podemos verificar o sistema de comparação social:



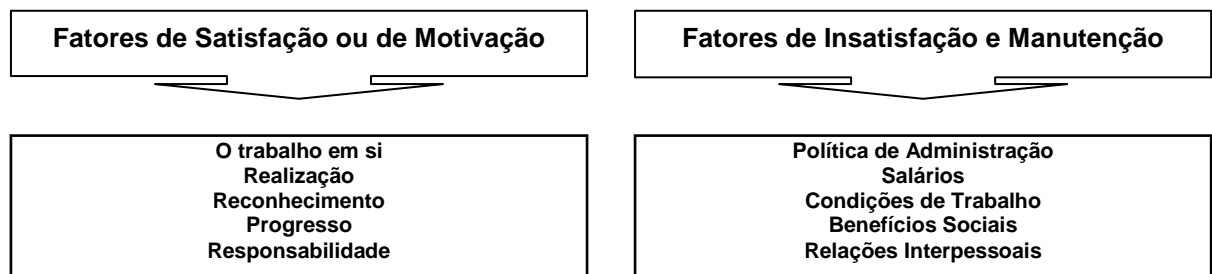


**Reforço (Burrhus Frederic Skinner):** Baseava-se na noção de que o comportamento de um indivíduo era afetado pelas conseqüências do próprio comportamento. Como por exemplo, a conseqüência que comportamentos similares tiveram no passado. Para Skinner esse comportamento era modelado de duas formas:



✓ Teoria dos dois fatores de Herzberg

Herzberg também foi um dos grandes nomes da abordagem comportamental. Seus estudos foram voltados para as atitudes dos indivíduos no trabalho. Os resultados encontrados serviram como base para postular a chamada teoria dos dois fatores. Concluiu que eles influenciavam no comportamento das pessoas:



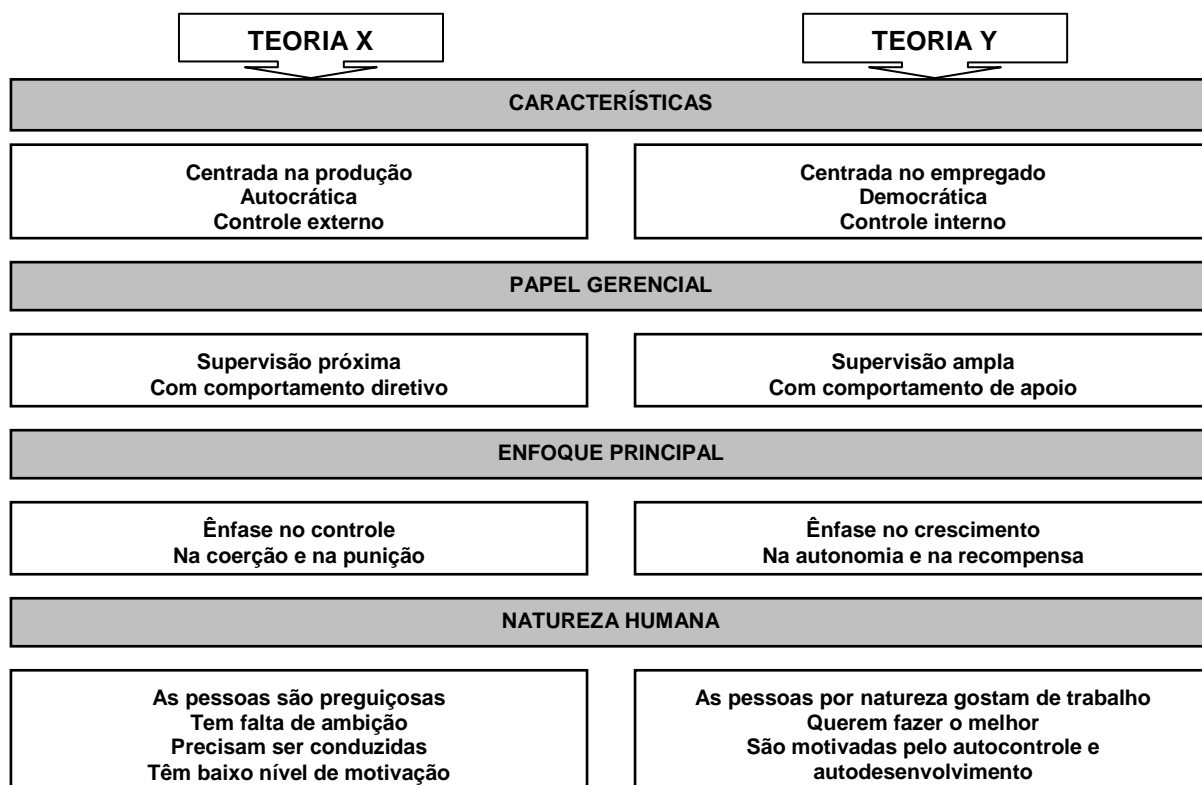
Para aumentar a motivação e o desempenho acima do nível médio, tornava-se necessário um enriquecimento das tarefas.

Estilos de Administração

Douglas McGregor outro importante nome da abordagem comportamental, considerava também que o funcionamento das organizações era determinado pelo comportamento dos indivíduos que as integravam.

McGregor sempre foi contrário ao estilo tradicional de administração, que era aplicada pelos defensores das teorias de Administração Científica, Clássica e da Burocracia.

Em 1960 ele publicou o livro "The Human Side of Enterprise" (O lado humano da empresa), onde cunhou as teorias X e Y, que ficaram mundialmente conhecidas:



A organização como um sistema cooperativo

Barnard chamava a atenção para o fato de que as pessoas no interior das organizações não trabalhassem de forma isolada. A cooperação era o elemento central da organização. Barnard fazia a distinção entre os objetivos da organização e os objetivos dos operários.

A forma como os incentivos eram avaliados era subjetiva. Não havia um modelo único de cooperação, variava de indivíduo para indivíduo.

A organização era um sistema que tenha de receber, para além de oferecer. Esta dualidade era muitas vezes geradora de conflitos, pelo o que cabia ao administrador desenvolver a cooperação no interior da organização de forma a criar condições para que cada indivíduo pudesse ser eficaz e eficiente.

No conceito de Barnard para que cada operário aceitasse uma ordem era necessário que estivessem presentes 4 condições:

- ✓ Que o operário compreenda a ordem
- ✓ Que o operário seja capaz de cumprir
- ✓ Que o operário considere a ordem compatível com os objetivos da organização
- ✓ Que o operário considere a ordem compatível com os seus objetivos

Teoria da decisão

Outro ícone da abordagem comportamental foi Simon. Ele encarava a organização como um sistema de decisões. No interior da organização, em todos os níveis hierárquicos, as pessoas decidiam.

Processo de decisão: Considerava que o tipo de decisões que eram tomadas no interior da organização dependia da situação.

Elementos do processo de decisão:

- ✓ O indivíduo que decide
- ✓ O objetivo que o indivíduo pretende atingir
- ✓ Os critérios que orientam a opção a tomar
- ✓ Meios escolhidos para atingir o objetivo
- ✓ A situação em que o indivíduo se encontra inserido
- ✓ Resultado da decisão

O indivíduo que decidia tinha características próprias e únicas que afetavam a forma como ele interpretava a situação. Esta idéia era pautada por um certo teor de subjetividade de quem decidia. Etapas do processo de decisão:

- ✓ Conhecer a situação e definir o problema
- ✓ Formular alternativas
- ✓ Avaliar as alternativas e escolher as mais satisfatórias
- ✓ Levar a prática a alternativa escolhida

Contudo, considerava-se que o processo era marcado por uma racionalidade limitada, pois o sujeito decidia de acordo com o seu quadro de valores e opiniões. Os tipos de decisão eram as programadas (eram tomadas de acordo com uma regra) e as não programadas (aconteciam quando o problema que surgia não era freqüente).

Criticas da abordagem comportamental

- ✓ Surge um novo conceito de homem, o Homem era dotado de características próprias com capacidade para aprender e adaptar os seus comportamentos a fins elevados e eficazes.
- ✓ Surgia um novo conceito de poder, o homem, não agia mais eficazmente se fosse controlado.
- ✓ Os valores democráticos substituíram os anteriores sistemas.

Alguns autores nessa época colocam em evidência as teorias da motivação de Maslow e Herzberg, considerando que não estavam validas cientificamente.

Outra característica marcante é grande importância que é dado às motivações pessoais no contexto da situação de trabalho. Na teoria da decisão, de Simon consideravam que eram esquecidas as inter-relações pessoais implícitas no ato de decidir.

## 7. Abordagem Estruturalista (Escola Neoclássica)

Conceito

Assim como a Burocracia, a Escola Estruturalista percebeu o conflito entre a Escola Clássica e a Escola de Relações Humanas. Procurou então determinar uma teoria mais abrangente, que levasse em consideração tanto a organização formal estudada pela primeira como a teoria informal estudada pela segunda.

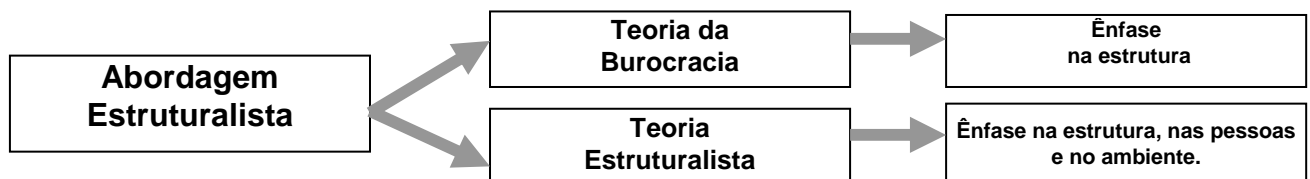
Tornou-se necessário ver a empresa como uma organização complexa, com grande interação social, da qual fazem parte vários grupos sociais, que nem sempre têm os mesmos objetivos que a organização.

A Teoria Estruturalista representa um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma leve aproximação a Teoria das Relações Humanas. Representa também uma visão bastante crítica da organização formal.

A Teoria Estruturalista é administrativa baseada no movimento estruturalista, fortemente influenciado pela sociologia organizacional.

Na administração, a estrutura corresponde a maneira como as organizações estão organizadas e estruturadas.

Amitai Etzioni é um dos autores mais destacados da Escola Estruturalista. Sociólogo, estudou as organizações sob a ótica de integração com a sociedade. Ele relaciona as mudanças no ambiente organizacional às mudanças havidas na sociedade.



Origens

Oposição entre a Teoria Tradicional e das Relações Humanas = Tornou-se necessário uma posição mais ampla e compreensiva que abrangesse os aspectos que eram considerados por uma e omitidos pela outra.

A Teoria Estruturalista pretende ser uma síntese da Teoria Clássica (formal) e da Teoria das Relações Humanas (informal), inspirando-se na abordagem de Max Weber, e até certo ponto nos trabalhos de Karl Marx.

Necessidade de visualizar a organização com uma unidade social = Uma unidade grande e complexa, onde interagem grupos sociais que compartilham alguns dos objetivos da organização (como a viabilidade econômica da organização), mas que pode incompatibilizar com outros (como a maneira de distribuir lucros da organização).

A influência do estruturalismo nas ciências sociais = Teve grande repercussão no estudo das organizações. Teve forte influência na Filosofia, na Psicologia, na Antropologia, na Matemática, na Lingüística, chegando até na Teoria das Organizações.

Novo conceito de estrutura = O conceito de estrutura é bastante antigo. Estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos e que permanece inalterado seja na mudança, seja na diversidade de conteúdos, isto é, a estrutura mantém-se mesmo com a alteração de um de seus elementos ou relações.

Teoria Estruturalista

Para os estruturalistas, a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações, das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer.

Essas organizações são altamente diferenciadas e requerem dos seus participantes, determinadas características de personalidade, e uma certa variação em seus papéis.

O Homem Organizacional

Na sociedade das organizações, moderna e industrializada, aparece a figura do "homem organizacional" que participa simultaneamente de várias organizações. O homem moderno, ou seja, o homem organizacional, para ser bem sucedido em todas as organizações.

### Características de personalidade

Flexibilidade = Em face das constantes mudanças que ocorrem da vida moderna, bem como da diversidade dos papéis desempenhados nas diversas organizações, que podem chegar a inversão, aos bruscos desligamentos das organizações e aos novos relacionamentos.

Tolerância às Frustrações = Para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito necessário entre necessidades organizacionais e necessidades individuais, cuja mediação é feita através de normas racionais, escritas e exaustivas, que procuram envolver toda a organização.

Capacidade de adiar as recompensas = Poder compensar o trabalho rotineiro dentro da organização, em detrimento das preferências e vocações pessoais por outros tipos de atividade profissional.

Permanente desejo de Realização = Garantido a conformidade e cooperação com as normas que controlam e asseguram o acesso a posições de carreira dentro da organização, proporcionando recompensas e sanções sociais e materiais.

### Ambiente Organizacional

O ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização. As organizações vivem em um mundo humano, social, político, econômico, tecnológico e ecológico.

Para os estruturalistas, o ambiente é constituído pelas outras organizações que formam a sociedade. A organização depende de outras organizações para seguir o seu caminho e atingir os seus objetivos. A interação entre a organização e o ambiente torna-se fundamental para a compreensão do estruturalismo.

### Análise interorganizacional

Faz-se necessária a análise interorganizacional, que está voltada para as relações externas entre uma organização e outras organizações no ambiente.

### Crítica à abordagem estruturalista

- ✓ Convergência de Várias Abordagens Divergentes = Com o estruturalismo nota-se uma convergência de várias abordagens: a Teoria Clássica, a Teoria das Relações Humanas, a Teoria da Burocracia, numa tentativa de integração e de ampliação dos conceitos dessas teorias. É a chamada abordagem múltipla na análise das organizações.
- ✓ Ampliação da Abordagem = O estruturalismo muda o foco de atenção voltado para o indivíduo (Teoria Clássica) e para o grupo (Teoria das Relações Humanas) para a estrutura da organização como um todo. Nesse contexto, a Teoria Estruturalista se interessa com a organização total como um sistema social e cuja estrutura deve ser estudada em si mesma. A ênfase desloca-se totalmente para a organização. Com o neo-estruturalismo (um movimento mais recente), surge a preocupação com o ambiente.
- ✓ Dupla Tendência Teórica = No estruturalismo coexistem duas tendências teóricas marcantes: a integrativa e a do conflito. No estudo de certas organizações, o ponto de vista do conflito pode ser mais relevante (como nas empresas ou prisões), enquanto, em outros casos, a abordagem integrativa parece mais útil (como em organizações de juventude ou nas cooperativas). As duas abordagens (integrativa e conflito) podem ser combinadas, pois não há contradição inerente entre ambas.
- ✓ Análise Organizacional Mais Ampla = A Teoria Estruturalista estimulou o estudo de organizações não-industriais e de organizações não-lucrativas, como escolas, universidades, hospitais, sindicatos, penitenciárias etc. O estruturalismo trata, sobretudo, das organizações complexas e do estudo das organizações formais. O importante é que a análise organizacional pode ser feita no nível: da sociedade (ou macro nível), intergrupal ou ainda interpessoal (micro nível). As organizações fazem parte de uma sociedade mais geral, interagindo com ela e intercambiando influências recíprocas.
- ✓ Inadequação das Tipologias Organizacionais = As tipologias de classificação são necessárias para o pensamento e a ação em cada faceta da vida social. Há necessidade das tipologias porque não se dispõe de um esquema melhor para estudar e comparar as organizações. Em resumo, as tipologias apresentadas são simples e unidimensionais, reduzindo as organizações a uma única dimensão para poder compará-las entre si.
- ✓ Teoria de Crise = A Teoria Estruturalista é denominada "teoria de crise", pois tem mais a dizer sobre os problemas e patologias das organizações complexas do que com sua normalidade. Os autores estruturalistas são críticos e revisionistas, procurando localizar nas organizações o núcleo de suas problemáticas.
- ✓ Teoria de Transição e de Mudança = A Teoria Estruturalista é uma teoria de transição e de mudança, em que o campo todo parece estar em um estado de crescimento acelerado, faltando ainda uma exata definição dos componentes e relações que a Teoria dos Sistemas definiu posteriormente. Os estruturalistas queixam-se freqüentemente de que certas áreas de estudo carecem de estudo e de definição, como no estudo do ambiente, das relações interorganizacionais, etc.

## 8. Abordagem da Pesquisa Operacional (Escola Moderna)

Embora Taylor tenha introduzido o uso da ciência como uma ferramenta administrativa no início do século XX, a maioria das organizações não adotou a utilização de técnicas quantitativas para lidar com problemas administrativos até os anos 40 e 50.

Durante a Segunda Guerra Mundial, os planejadores militares começaram a aplicar técnicas matemáticas para defesa e para problemas logísticos.

Após a guerra, corporações privadas começaram a constituir equipes de especialistas em métodos quantitativos para lidar com muitas das questões complexas que confrontavam a maioria das organizações.

Essa abordagem ficou conhecida como Pesquisa Operacional, e enfatiza a aplicação de análise quantitativa aos problemas e decisões administrativas, incluindo técnicas como:

- ✓ Teoria dos jogos = Propõe uma formulação matemática para a análise dos conflitos. Este conceito de conflito envolve uma oposição de forças ou de interesses ou de pessoas que origina uma seção dramática. No entanto essa oposição não se dá de forma imediata e explícita mas a partir da formação e do desenvolvimento de uma situação, até se chegar a um ponto mais ou menos irresistível, onde se desencadeia a ação dramática. Uma situação de conflito e sempre aquela em que um ganha e outro perde, pois os objetivos visados são indivisíveis e incompatíveis pela sua própria natureza. A teoria dos jogos é aplicada apenas ao tipo de conflitos que envolvam disputa de interesse entre dois ou mais intervenientes, na qual cada parceiro, em determinado momento, pode ter uma variedade de ações possíveis, delimitadas. Contudo, pelas regras do jogo, o número de estratégia disponível é finito e, portanto, enumerável. Cada estratégia descreve o que será feito em qualquer situação. Conhecidas as estratégias possíveis dos jogadores, podem-se estimar todos os resultados possíveis. Tem como base o pressuposto do conflito de interesses e ações entre duas ou mais partes interessadas.
- ✓ Teoria das filas de espera = Refere-se à otimização de arranjos em condições de aglomeração. Cuida dos pontos de estrangulamento, dos tempos de espera, ou seja, das demoras verificadas em algum ponto de serviço. A situação ocorre quando clientes desejam prestação de serviços. Quando cada cliente se aproxima do ponto de serviço, ocorre um período de prestação de serviço que determina quando o cliente se retira. Os outros clientes que chegam, enquanto o primeiro esta sendo atendido, esperam a sua vez, isto é, forma uma fila. Os pontos de interesse da teoria das filas são: o tempo de espera do cliente, o numero de clientes na fila e a razão entre o tempo de espera e o tempo de prestação de serviço. As técnicas matemáticas que utiliza são extremamente variadas. A teoria das filas e aplicável em analise de trafego, como no trânsito viário em situações de congestionamento ou de gargalos, no dimensionamento de caixas de atendimento nas agências bancárias ou em supermercados
- ✓ Teorias dos grafos = Da teoria dos grafos, derivam das técnicas de planejamento e programação por rede CPM (Critical Path Method – método do caminho critico) e PERT (Técnica de avaliação e estudos de programas).
- ✓ Programação linear = É uma técnica de solução de um problema que requer a determinação dos valores para as variáveis de decisão que aperfeiçoam um objetivo a ser alcançado sem violar um conjunto de limitações ou restrições tais problemas envolvem normalmente alocação de recurso e sempre envolvem relações lineares entre as variáveis de decisão, o objetivo e as restrições. Como no estudo do melhor percurso econômico de um caminhão de entrega de botijões de gás em um determinado bairro, no estudo do melhor percurso econômico de uma frota de caminhões de distribuição de cerveja e refrigerantes entre diversos bares e restaurantes. Preocupa-se em alcançar uma ótima posição em relação a certo objetivo. Supõe a escolha entre varias alternativas ou combinações apropriadas dessas alternativas Considera certos limites ou obrigações no interior dos quais se devem alcançar necessariamente a decisão. Não somente requer que as variáveis sejam quantificáveis, mas que ao mesmo tempo haja suposições de que entre as diversas variáveis haja relações lineares.
- ✓ Programação não linear = É uma técnica análoga à PROGRAMAÇÃO LINEAR, porém não há necessidade da linearidade na função objetivo e nas restrições. Geralmente exige-se que a função objetivo seja diferenciável e que as restrições formem um conjunto convexo.
- ✓ Probabilidade e estatística = Permitem a obtenção de informações possíveis com base nos dados disponíveis.
- ✓ Programação dinâmica = É aplicada em problemas que possuem varias fases inter-relacionadas, onde se deve adotar uma decisão adequada a cada uma das fases, sem perder de vista, porem, o objetivo ultimo. Somente quando o efeito de cada decisão for determinado é que poderá ser efetuada a escolha final. Por exemplo, simplificando o exemplo de um motorista que deseja ir de um ponto a outro, devendo ainda interromper a viagem para almoçar. Normalmente, o motorista soluciona esse problema por fases. Primeiramente, seleciona vários locais intermediários nos quais poderá fazer a refeição. Em seguida, determina o ótimo trajeto de seu ponto de partida para cada local intermediário ate seu ponto de chegada. A menor distancia determina o melhor ponto intermediário. Sua primeira decisão consiste em selecionar o local da refeição e a segunda, o melhor trajeto para esse local . Mas ambas as soluções estará a preocupação ultima de procurar o menor percurso. Adequado para tratar de problemas que envolvem varias fases inter-relacionadas, considerando o impacto das decisões para o objetivo final.

Destacam-se também outras técnicas como: teoria estatística da decisão, simulação, previsão, modelo de estocagem, modelo em rede e análise do ponto de equilíbrio. A programação do trabalho pode tornar-se mais eficiente em decorrência da análise do caminho crítico.

As decisões sobre níveis ótimos de estoque foram influenciadas significativamente pelo modelo do lote econômico de compra.

Apesar dos benefícios que a administração quantitativa trouxe a maioria dos administradores não se basearam nesses métodos como sendo a principal abordagem para a tomada de decisão.

A pesquisa operacional adota o método científico como estrutura para a solução de problemas, dando maior ênfase ao julgamento objetivo do que ao julgamento subjetivo e tem como objetivo capacitar a administração a resolver problemas e tomar decisões, e pode ser desenvolvido em seis fases:

- ✓ Formular o problema = Uma analise dos sistemas, dos objetivos e das alternativas. Construir um modelo matemático para representar o sistema: esse modelo expressa a eficácia do sistema como função de um conjunto de variáveis, das quais pelo menos uma esta sujeita a controle.
- ✓ Deduzir uma solução do modelo = Existem essencialmente dois tipos de procedimentos para derivar uma solução: a perspectiva do processo e a perspectiva do problema. Testar o modelo e a solução: o modelo é uma representação da realidade, o modelo e bom quando for capaz de prever, com exatidão, o efeito que as mudanças no sistema têm sobre a eficácia geral do sistema.
- ✓ Estabelecer controle sobre a solução.
- ✓ Implementar a solução = A solução testada precisa ser transformada numa serie de processos operacionais suscetíveis de ser entendidos e aplicados pelo pessoal que será responsável pelo seu emprego.

Críticas a abordagem da Pesquisa Operacional

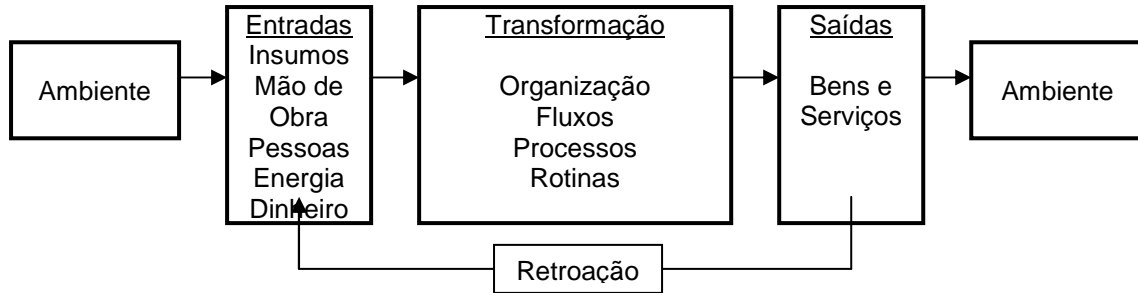
- ✓ Os modelos omitem fatores não quantificáveis.
- ✓ Os administradores não treinados nesses técnicas poderiam não confiar nem entender os resultados dessas técnicas.
- ✓ Os modelos não são projetados para decisões administrativas fora da rotina nem previsíveis.

**9. Abordagem Sistêmica (Escola Moderna)**

Origem

Esta teoria surge como uma reação a excessiva especialização das ciências no início do século. A teoria sistêmica das organizações apoiava-se na Cibernética e na Teoria Geral dos Sistemas desenvolvida por Bertalanffy aplicada as ciências e à administração.

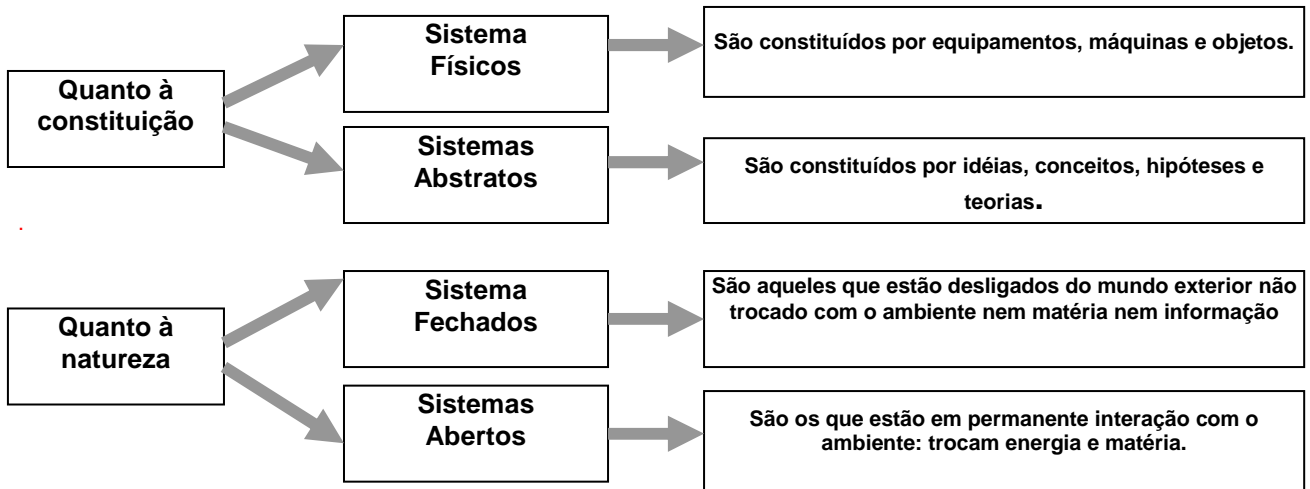
Conceito de sistema = Conjunto de partes inter-relacionadas que existe para atingir um determinado objetivo. Cada parte do sistema pode ser um órgão, um departamento ou um subsistema. Todo sistema é, portanto, constituído de vários subsistemas, os quais podem receber diferentes denominações. Por outro lado, todo sistema faz parte integrante de um sistema maior – o macrosistema ou supra-sistema. Dependendo do ponto de vista que se queira ter, uma empresa pode ser considerada um sistema composto de vários subsistemas (departamentos, divisões ou seções) fazendo parte de um macrosistema (a sociedade na qual se insere).



A Teoria dos Sistemas pressupõe os seguintes princípios:

- ✓ Globalidade
- ✓ Organização
- ✓ Abertura

Tipos de sistemas



Abordagem Sistêmica das organizações

Katz e Kahn contribuíram para o estudo das organizações numa perspectiva sistêmica, estes consideram que as teorias clássicas são abordagens inadequadas das organizações porque são encaradas como sistemas fechados, oscilando as concepções entre a ênfase no indivíduo e a ênfase na estrutura.

As organizações como sistemas abertos

Para Kahn, as organizações são sistemas abertos porque importam energia, materiais, informação do meio externo, de outras organizações, de pessoas, do meio ambiente (input).

No seu interior processam e transformam os recursos provenientes do exterior em produtos acabados, serviços, etc., que são depois exportados para o exterior (output).

O ciclo de vida das organizações

As organizações, tal como os organismos vivos, nascem, crescem, deterioram-se e morrem. A morte de uma organização pode assumir várias formas:

- ✓ A empresa pode ser absorvida por outra
- ✓ Empresa pode ser integrada numa multinacional
- ✓ Um serviço pode acabar, sendo os seus trabalhadores transferidos ou integrados noutra local

A organização como sistema de papéis

Numa organização cada indivíduo ocupa um determinado lugar à qual corresponde um conjunto de atividades, tarefas e comportamentos, a que designamos por papéis (Os papéis são comportamentos exigidos a todas as pessoas que desempenhem determinada função).

O que caracteriza uma organização é a sua ação, que resulta das funções exercidas pelas pessoas. A função é constituída por expectativas, pressões e resistências.

O sistema de funções envolve três grupos de variáveis:

- ✓ Fatores organizacionais – expectativas ligadas a cada função relativamente à tecnologia, aos procedimentos e política de organização, etc.
- ✓ Atributos das pessoas – relacionam-se com a personalidade do indivíduo, os seus valores e a sua motivação para o trabalho.
- ✓ Fatores interpessoais – se na relação domina a confiança, o comportamento traduz-se na aceitação da função, mas se domina o antagonismo, o comportamento caracteriza-se pela resistência face à função.

Conceito de homem Funcional

A abordagem dos sistemas baseia-se no conceito de homem funcional. O homem ao exercer certas funções cria expectativas relativamente aos outros baseadas nos papéis que elas desempenham.

O clima e a cultura das organizações

A cultura organizacional é o conjunto de valores partilhados numa organização. A cultura e clima da organização desempenham um importante papel na vida das organizações porque mobiliza as energias dos seus membros para atingir um fim comum, pelo o que orienta os comportamentos em torno de um conjunto de normas e papéis e a eficiência da organização.

A Corrente sócio-técnica

A organização sócio-técnica considera a organização como um sistema composto por dois subsistemas:

- ✓ Técnico = composto por equipamentos, instalações, tarefas a realizar, disposição do ambiente físico.
- ✓ Social = formado por pessoas, com suas características físicas e psicológicas, por relações sociais.

A organização é uma combinação de tecnologia e relações sociais, os dois subsistemas são interdependentes, influenciam-se reciprocamente.

Ao considerar a organização como um sistema aberto em interação constante com o seu ambiente, parte-se do pressuposto de que toda a organização “importa” do meio matérias-primas, equipamentos, pessoas, utiliza estas “importações” transformando-as através de um processo de “conversão” em “exportações”, ou seja “produtos” que serão colocados no exterior.

A organização eficiente considera não só as “importações” de matérias-primas, recursos financeiros, equipamentos, subsistema técnico, mas também as importações do subsistema social, expectativas, normas, valores, das pessoas que nele trabalham.

O subsistema técnico varia muito de organização para organização. A tecnologia utilizada numa fábrica de automóveis é diferente da de uma fábrica têxtil ou de um hospital.

Podemos dizer que a noção de sistema aberto sócio-técnico tem em conta simultaneamente o ambiente da empresa, os elementos técnicos e sociais. Incide sobre o caráter relativo da situação da organização, visto que uma evolução na tecnologia, no ambiente, ou nos valores sociais dos empregados pode provocar alterações que impliquem processos de mudança e novas formas de organização do trabalho.

Críticas a Abordagem sistêmica

Podemos apontar como principal vantagem da abordagem sistêmica o dar relevo às relações da organização com o seu meio Ambiente. Alguns autores criticam esta perspectiva considerando-a demasiado abstrata, na medida em que não apresenta aplicação prática para o funcionamento das organizações, não há receitas que sirvam para todas as organizações.

## 10. Abordagem Contingencial (Escola Moderna)

Conceito

A palavra contingência significa eventualidade, algo que pode acontecer ou não, algo incerto, duvidoso.

Esta abordagem surge na década de 70 e reconhece que não se atinge a eficiência organizacional através de um único modelo organizacional, sendo necessário encontrar um modelo apropriado a cada situação concreta. Conclui-se que diferentes ambientes e diferentes contextos, implicam diferentes estruturas.

Fundamentos da abordagem Contingencial

Considera que a organização depende do ambiente e da tecnologia. Existe uma relação funcional entre o ambiente tecnológico (variável independente) e as características organizacionais (variáveis dependentes).

### Ambiente organizacional

O ambiente é todo o universo que envolve a organização e é do ambiente que elas retiram a informação e os recursos necessários ao seu funcionamento e é também nesse ambiente que elas depositam os bens e serviços que produzem. Para simplificar a análise do ambiente podemos distinguir o ambiente de tarefa e o ambiente geral.

Ambiente de tarefa = É o ambiente particular de cada organização e é constituído por:

- ✓ Fornecedores: Matérias-primas, equipamentos, recursos financeiros, recursos humanos.
- ✓ Clientes: Utilizadores das saídas da organização.
- ✓ Concorrentes: Organizações que utilizam os mesmos recursos e/ou produzem os mesmos bens ou serviços
- ✓ Entidades reguladoras: Outras organizações que regulam a sua atividade, por exemplo: sindicatos, associações patronais, etc.

Ambiente geral = Conjunto de condições e fatores semelhantes nas organizações. Constituído por:

- ✓ Variáveis tecnológicas: Obrigam as organizações a adaptarem-se às novas tecnologias para manter o seu nível de competitividade.
- ✓ Variáveis econômicas: São variáveis que condicionam o funcionamento de uma organização.
- ✓ Variáveis políticas: Podem dificultar ou facilitar as atividades da organização.
- ✓ Variáveis legais: As leis que regulam o mercado de trabalho, o comércio, a qualidade dos produtos.
- ✓ Variáveis socioculturais: Influenciam quer as condições de mercado de bens e serviços quer o mercado de trabalho.
- ✓ Variáveis ecológicas: As condições físicas, demográficas são fatores que afetam as organizações.
- ✓ A dimensão internacional: As políticas econômicas dos países são fatores que determinam à vida das organizações.

### Tecnologia

Envolve o número de conhecimento sobre como fazer as coisas, é designado como Know-how. A tecnologia permite a transformação das entradas (inputs) em produtos ou serviços que são colocadas no exterior – saídas (outputs).

A tecnologia incorporada nos bens físicos da corresponde ao conceito de Hardware. A tecnologia não incorporada pode estar registrada em documentos que asseguram a sua conservação e transmissão nas pessoas que detêm determinados conhecimentos

A tecnologia pode ser encarada sob dois pontos de vista:

- ✓ Tecnologia como variável ambiental: Faz parte do ambiente externo, influencia de fora para dentro.
- ✓ Tecnologia como variável organizacional: Faz parte do sistema interno da organização constitui um recurso próprio que vai influenciar os outros recursos.

Foi realizada uma investigação para relacionar a tecnologia com modelos organizacionais adaptados pelas empresas, tendo sido identificados três tipos de produção:

- ✓ Produção unitária: Produção baseada nos pedidos dos clientes, de produtos únicos, utilizava mão-de-obra qualificada e utilizava uma variedade de ferramentas.
- ✓ A produção em massa: Produção de grandes quantidades de produtos semelhantes, utilizava máquinas e ferramentas em locais fixos e operários pouco qualificados.
- ✓ A produção em processo contínuo: Utilizava máquinas e ferramentas automatizadas, poucos trabalhadores qualificados.

Conclusões desta pesquisa:

- ✓ A tecnologia é a variável do ambiente externo que determina a estrutura e o modelo de funcionamento das organizações;
- ✓ O modelo organizacional a ser implantado deve ser escolhido em função da complexidade tecnológica do processo produtivo
- ✓ As empresas mais eficientes são as que adaptam uma estrutura organizacional semelhante à do padrão médio do sistema produtivo a que pertencem.

Atualmente a tecnologia esta relacionada com alguns aspectos da estrutura da organização, a complexidade de descentralização e controle.

### Conceito de Homem Complexo

Considera que são muitas as variáveis que determinam o comportamento dos indivíduos nas organizações, assim é praticamente impossível estudar uma variável separada das outras.

### Os níveis organizacionais

A abordagem da contingência salienta que não existe uma única e melhor maneira de administrar e organizar. Tudo depende de desafios externos, características ambientais, e desafios internos, tecnologia utilizada. Para enfrentar estes desafios a organização estrutura-se em três níveis:

- ✓ Nível institucional: Neste nível são tomadas as decisões estratégicas e definidos os objetivos (diretores, proprietários)
- ✓ Nível intermédio: Neste nível procuram-se os recursos necessários ao funcionamento da organização e coloca-os no exterior.
- ✓ Nível operacional: Neste nível é desenvolvido todo o trabalho necessário a produção dos bens e serviços produzidos

As organizações são Sistemas Abertos porque contactam com o ambiente e lidam com a incerteza através do nível institucional.

As organizações são Sistemas Fechados, ao nível operacional, porque funcionam com programas e procedimentos estandardizados, com previsibilidade.



Criticas a abordagem contingencial

É uma abordagem essencialmente eclética (que escolhe o que lhe parece melhor) e integrativa, porque absorve conceitos das diferentes teorias administrativas, mostrando que nada é absoluto (independente)

Considera que não há um método ideal valido para todas as situações, mas uma variedade de alternativas, sendo uma a mais apropriada para determinada situação.

### 11. Administração por Objetivos (Escola Moderna)

A administração por objetivos, pode ser definida como um estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho e desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos.

Define-se também como um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objetivos como guias para sua atividade.

A Administração por objetivos é uma técnica participativa de planejamento e avaliação. Superiores e subordinados definem, conjuntamente, aspectos prioritários, como:

- ✓ Estabelecimento de objetivos (resultados) a serem alcançados, em um determinado período em termos quantitativos, dimensionando as respectivas contribuições (metas).
- ✓ Acompanhamento sistemático do desempenho (controle) procedendo as correções necessárias.

A A.P.O. como ficou conhecida funciona como uma abordagem amigável, democrática e participativa servindo como base para novos esquemas de avaliação de desempenho humano, remuneração flexível e, sobretudo para a compatibilização entre objetivos organizacionais e individuais. Ela apresenta as seguintes características:

- ✓ Estabelecimento conjunto de objetivos entre executivo e o seu superior;
- ✓ Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou cargo;
- ✓ Interligação entre os vários objetivos departamentais;
- ✓ Ênfase na mensuração e no controle dos resultados;
- ✓ Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos resultados;
- ✓ Participação atuante das gerências;
- ✓ Apoio intensivo do Staff.

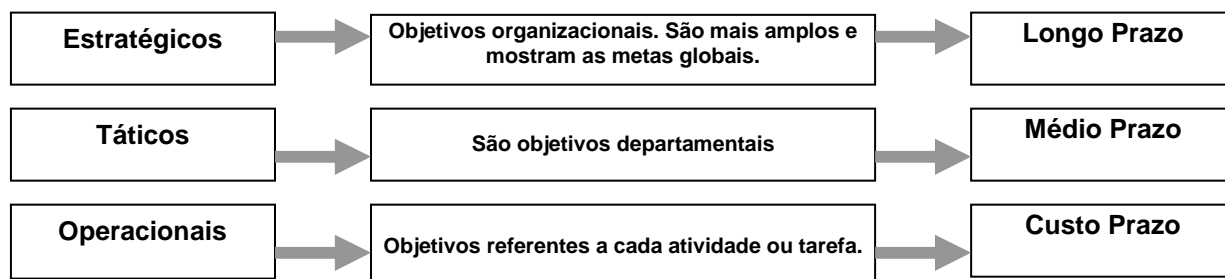
Critérios para escolha dos objetivos

Os critérios para escolha dos objetivos são fixados de acordo com a prioridade e contribuição para o alcance dos resultados chave da empresa:

- ✓ Procurar atividades que tenham maior impacto sobre os resultados;
- ✓ Definir um objetivo claro, específico, mensurável e baseado em dados concretos e postos por escrito para posterior acompanhamento.
- ✓ Monitorar o desempenho periodicamente de acordo com o planejamento.
- ✓ Focar os objetivos nas atividades e não nas pessoas.
- ✓ Usar linguagem compreensível indicando os resultados a serem alcançados e em que prazo,
- ✓ Determinar para que o objetivo seja difícil de atingir, requerendo esforço especial, mas não a ponto de ser impossível de ser alcançado.

Hierarquia dos objetivos

Como as empresas perseguem vários objetivos, surge um problema qual objetivo é prioridade. Assim podemos classificá-los por níveis de objetivos:



Planejamento estratégico e planejamento tático.

Após a escolha e fixação dos objetivos organizacionais, o próximo passo é saber como alcançá-los, isto é, estabelecer a estratégia empresarial a ser utilizada para alcançar os objetivos globais e quais táticas serão adotadas.

- ✓ Estratégia: Mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos de longo prazo.
- ✓ Tática: É um esquema específico de emprego de recursos dentro de uma estratégia geral.
- ✓ Análise do Ambiente: Interno (Pontos fortes e Pontos fracos) e externo (Ameaças e oportunidades).

Criticas a administração por objetivos

- ✓ Pode haver conflitos entre os departamentos face aos objetivos individuais;
- ✓ Falta de participação da alta direção;
- ✓ Falta de acompanhamento e controle .

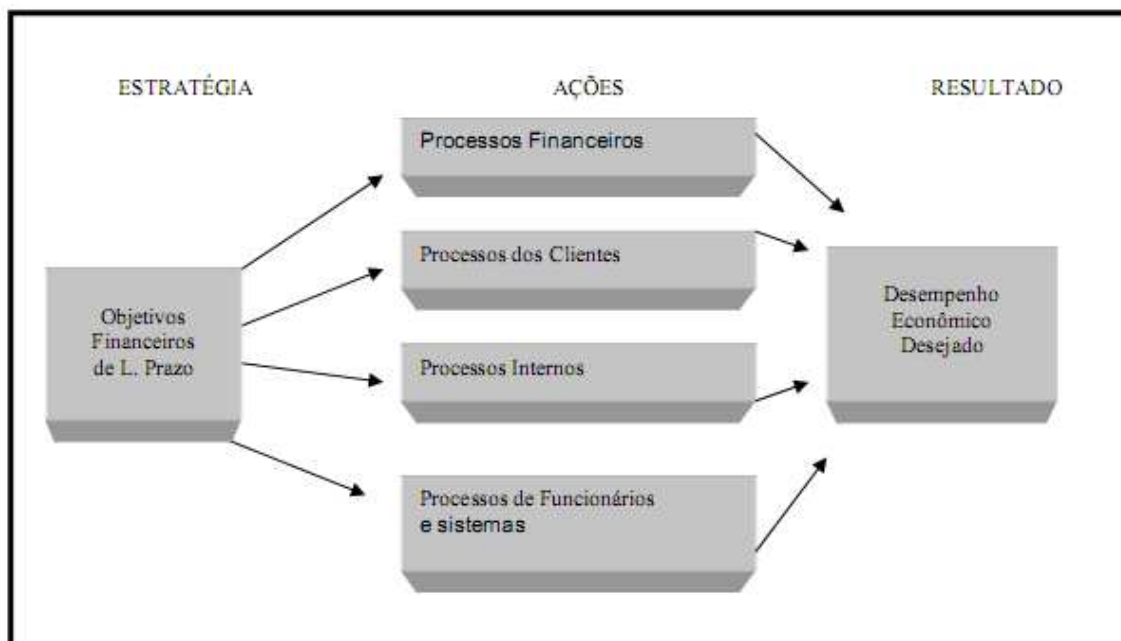
## 12. Tendências Contemporâneas da Administração

Talvez o estudo da Administração tenha, de certo modo, abandonado as grandes teorizações: na prática as tendências contemporâneas se apresentam algumas vezes meros modismos, apresentando técnicas ou metodologias específicas a serem aplicadas nas organizações.

Podemos listar muitas: aprendizagem organizacional (learning organizations); balanced scorecard; benchmarking; coaching e mentoring; empowerment; gestão horizontal; gestão pela qualidade total; gestão por livro aberto (open-book management); organização, sistemas e métodos (OSM); reengenharia, terceirização (outsourcing). Veremos algumas.

Balanced Scorecard

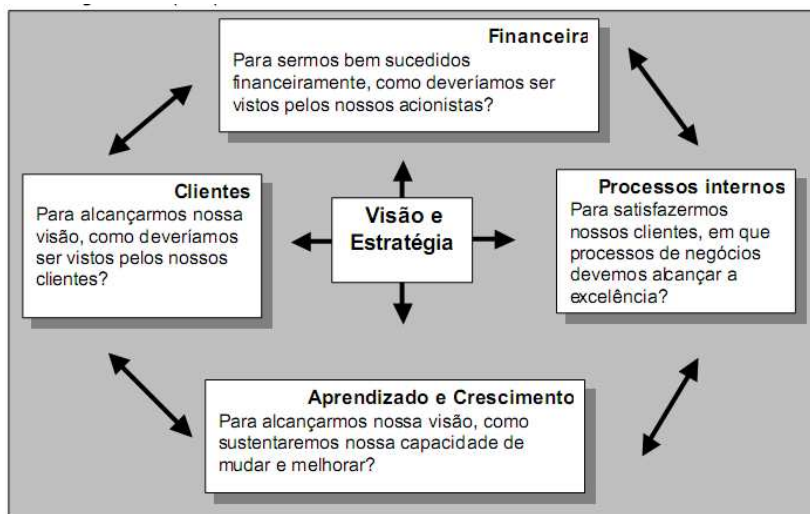
O conceito do Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton. Sua concepção é relativamente simples: a empresa analisa seu ambiente, sua missão, e estabelece metas e estratégias para alcançá-las, que deverão se traduzir em ações e resultados.



Para que a empresa possa acompanhar o andamento do que tiver decidido, poderá utilizar o BSC, literalmente cartões de desempenho balanceados, onde poderá anotar as realizações e compará-las com as previsões.

O balanceamento refere-se a que as metas e ações não estarão centradas em medidas financeiras, ou volumes de produção, mas distribuir-se-ão em diversas dimensões:

- ✓ Financeira (perspectiva financeira da empresa): referente aos resultados que interessam aos sócios: lucros e patrimônio;
- ✓ Consumidor (perspectiva do cliente): referente à posição da empresa no mercado, incluindo satisfação dos clientes, disponibilidade de produtos competitivos;
- ✓ Processos (perspectiva interna da empresa): com indicadores de eficácia e eficiência, da garantia de disponibilidade dos recursos necessários (insumos);
- ✓ Conhecimento (perspectiva de inovação e aprendizado): que diz respeito ao domínio tecnológico da atividade, incluindo, principalmente, as capacidades de aprender e inovar, para sustentar o desempenho futuro da organização.



A partir do Balanced Scorecard da organização como um todo, são definidos os BSCs dos níveis inferiores, num processo de cima para baixo, até que cada setor ou profissional tenha o seu próprio BSC que vai refletir as metas daquele setor ou profissional.

Num processo inverso, de baixo para cima, cada setor ou profissional avaliará como desempenhou suas atividades, que metas atingiu, indicando as "notas" (scores) que obteve, as quais serão consolidadas sucessivamente, nos BSCs das gerências e divisões, até que se possa obter a avaliação geral da organização.

Os BSCs apresentam duas vantagens: uma visão mais global, por abordar diversas dimensões, quantitativa ou qualitativamente, e por traduzir as estratégias e táticas gerais em metas específicas a serem cumpridas por cada integrante da organização.

#### Empowerment

Vimos que na Abordagem Clássica a regra era "manda quem pode, obedece quem tem juízo", o comando firmemente estabelecido no topo da hierarquia, descendo em direção aos subordinados por cadeias hierárquicas bem azeitadas. Esse modelo esconde uma idéia de que o detentor do cargo máximo tudo sabe e que o último homem da linha, justamente aquele que realiza o serviço, nada sabe.

Com o avanço dos estudos sobre a Administração, foi sendo percebido que o trabalhador é bem mais complexo que o homo economicus, com capacidade de se comprometer com a organização e com os resultados de suas ações, de propor alternativas.

O empowerment (empoderamento, em Portugal), decorrente das novas visões sobre as características dos trabalhadores, consiste na delegação de responsabilidades, na distribuição de poderes para os escalões inferiores das organizações, até mesmo para os trabalhadores da ponta.

Também contribuiu para o desenvolvimento dessa tecnologia o reconhecimento das capacidades específicas e próprias de cada trabalhador, do conhecimento que cada um tem do seu próprio trabalho, da sua tarefa. Pode-se esperar que o padeiro entenda mais de como amassar o pão do que o presidente da rede de padarias, ou pelo menos, que o padeiro possa ter idéias criativas e úteis sobre como amassar o pão.

O empowerment, apesar de suas vantagens intrínsecas, não pode ser aplicado de qualquer maneira. Há requisitos a serem cumpridos, tais como:

- ✓ Competência: Se eles vão poder opinar ou decidir, é necessário que tenham conhecimento e experiência para fazê-lo;
- ✓ Informações: Os trabalhadores não podem opinar com base se a organização tranca suas informações a sete chaves;
- ✓ Tolerância: Não há que se esperar opiniões criativas, ou assunção de responsabilidades, se a organização punir as participações de boa-fé que não dêem os resultados esperados: sempre há riscos nas atividades humanas;
- ✓ Conhecimento da missão: Os trabalhadores, para poderem contribuir para o desenvolvimento da empresa, precisam conhecer qual a sua missão, quais os seus objetivos; para quem não sabe para onde vai qualquer caminho serve...
- ✓ Recompensa: As participações devem ser reconhecidas e recompensadas - nem o relógio trabalha de graça.

Não se deve confundir o empowerment com a anarquia, o caos, a falta de responsabilidade e de compromisso com os resultados. Há necessidade de muita maturidade dos corpos funcional e diretivo da organização.

#### Gestão de Qualidade Total (TQM - Total Quality Management)

Refere-se extensamente a uma abordagem administrativa integrativa para a satisfação dos consumidores por meio de ampla gama de ferramentas e técnicas destinadas a atingir alta qualidade em bens e serviços.

- ✓ Abordagem Tradicional da Qualidade – checar o trabalho após ele haver sido realizado e então eliminar os defeitos, utilizando inspeção e dados estatísticos para determinar se os produtos estavam conforme os padrões.
- ✓ Qualidade Total – inclui a prevenção de defeitos antes que eles ocorram, o atingimento de zero defeito na fabricação, o projeto de produtos para a qualidade e o fornecimento de serviços de qualidade, bem como de produtos. A meta é solucionar e depois erradicar no início todos os problemas relacionados à qualidade.

Os Princípios gerais da TQM que norteiam os processos de gestão:

1. Faça certo da primeira vez para eliminar retrabalhos custosos.
2. Escute e aprenda com seus clientes e funcionários.
3. Desenvolva trabalho de equipe, confiança e respeito mútuo.
4. Faça das melhorias contínuas um assunto diário.

Algumas definições da qualidade

Busca pela excelência = Qualidade significa o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.

- ✓ Agregando valor = Qualidade significa ter mais atributos; usar materiais ou serviços raros, que custam mais caro.
- ✓ Qualidade como valor = É conceito relativo, que depende do cliente e seu poder aquisitivo.
- ✓ Especificações = Qualidade planejada; projeto do produto ou serviço; definição de como o produto ou serviço deve ser.
- ✓ Conformidade = Produto ou serviço de acordo com as especificações do projeto.
- ✓ Regularidade = Uniformidade; produtos ou serviços idênticos.
- ✓ Adequação ao uso = Qualidade de projeto e ausência de deficiências: projeto excelente e produto/serviço de acordo com o projeto.

Custos da qualidade

Custos da qualidade	<p>Custos de Prevenção</p> <p><i>(custos do processo de evitar a ocorrência de erros e defeitos)</i></p>	<p>Planejamento do processo de controle da qualidade.</p> <p>Treinamento para a qualidade.</p> <p>Desenvolvimento de fornecedores, produtos e do sistema de produção.</p> <p>Manutenção preventiva.</p> <p>Implantação e manutenção de outros componentes do sistema da qualidade.</p>
	<p>Custos de Avaliação</p> <p><i>(custos do processo de aferir a qualidade do sistema de produção de bens e serviços)</i></p>	<p>Mensuração e teste de matérias-primas e todos os tipos de insumos do processo produtivo.</p> <p>Aquisição de equipamentos especiais para avaliação de produtos.</p> <p>Realização de programa de controle estatístico de processo.</p> <p>Inspeção.</p> <p>Elaboração de relatórios.</p>
Custos da não qualidade	<p>Custos Internos dos Defeitos</p> <p><i>(custos dos defeitos que são apanhados antes dos produtos e serviços serem expedidos para o cliente)</i></p>	<p>Matérias-primas e produtos refugados</p> <p>Produtos que precisam ser retrabalhados</p> <p>Modificações nos processos produtivos</p> <p>Perda de receita</p> <p>Tempo de espera dos equipamentos parados enquanto se fazem correções</p> <p>Pressa e tensão para entregar os produtos corrigidos ou consertados.</p>
	<p>Custos Externos dos Defeitos</p> <p><i>(custos dos defeitos que são apanhados depois que chegam ao cliente)</i></p>	<p>Cumprimento das garantias oferecidas ao cliente</p> <p>Perda de encomendas</p> <p>Processamento de devoluções</p> <p>Custos de processos nos organismos de defesa do consumidor</p> <p>Comprometimento da imagem</p> <p>Perda de clientes e de mercado.</p>

Ferramentas da qualidade

Gerenciamento da Rotina = Em todos os segmentos da nossa sociedade, a sobrevivência das organizações está condicionada a sua capacidade de produzir resultados que atendam as necessidades de seus clientes de uma maneira superior aos seus concorrentes. Gerar estes resultados significa atingir metas cada vez mais desafiadoras em função do ambiente competitivo no qual estamos situados. Nas organizações, a capacidade de atingir metas está diretamente relacionada com a eficiência e a eficácia do desempenho das FUNÇÕES GERENCIAIS.

Entretanto, em qualquer organização, a grande maioria das pessoas consome a maior parte do seu tempo trabalhando em FUNÇÕES OPERACIONAIS. Quando o desempenho das funções operacionais não é adequado, é muito difícil que as funções gerenciais possam produzir resultados eficazes.

Para tanto, é necessário tomar providências para que as pessoas, ao exercerem suas funções operacionais, sejam as melhores do mundo naquilo que fazem. É necessário desenvolver o GERENCIAMENTO DA ROTINA DO DIA-A-DIA (GRD).

O Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia (GRD) é a metodologia adequada para habilitar as pessoas da empresa na obtenção e manutenção dos melhores resultados de desempenho nos processos pelos quais são responsáveis, nos aspectos qualidade, custo, entrega, segurança e meio ambiente.

Programa 5 S

O Método "5S" foi base da implantação do Sistema de Qualidade Total nas empresas. Surgiu no Japão, nas décadas de 50 e 60, após a Segunda Guerra Mundial, quando o país vivia a chamada crise de competitividade. Além disso, havia muita sujeira nas fábricas japonesas, sendo necessária uma reestruturação e uma "limpeza".

O país precisava reestruturar-se, organizar as indústrias e melhorar a produção para ser compatível com o mercado mundial. O programa tem este nome por tratar-se de um sistema de cinco conceitos básicos e simples, porém essenciais e que fazem a diferença no Sistema da Qualidade.

Espanha e Inglaterra adotaram metodologias equivalentes, porém com nomes diferentes: "Teoria da Escova" e "Housekeeping", respectivamente; mas a idéia é a mesma- sempre buscar o Sistema da Qualidade Total.

É possível eliminar o desperdício (tudo o que gera custo extra) em cinco fases, com base no método "5S". Foi um dos fatores para a recuperação de empresas japonesas e a base para a implantação da Qualidade Total naquele país.

Os cinco conceitos foram introduzidos no Brasil posteriormente, em 1991, pela Fundação Cristiano Ottoni.

Os 5 conceitos são:

- ✓ 1.º S - SEIRI - SENSO DE UTILIZAÇÃO
- ✓ 2.º S - SEITON - SENSO DE ARRUMAÇÃO
- ✓ 3.º S - SEISO - SENSO DE LIMPEZA
- ✓ 4.º S - SEIKETSU - SENSO DE SAÚDE E HIGIENE
- ✓ 5.º S - SHITSUKE - SENSO DE AUTO-DISCIPLINA

Baseado em sua própria elaboração, o Método 5S visa a combater eventuais perdas e desperdícios nas empresas e indústrias; educar a população e o pessoal envolvido diretamente com o método para aprimorar e manter o Sistema de Qualidade na produção.

É importante a alteração no comportamento e atitudes do pessoal. A conscientização dos integrantes da importância dos conceitos e de como eles devem ser usados facilita a implantação do programa.

A abordagem do programa deve ser aplicada como hábito e filosofia, não apenas no "house keeping" (cuidar da casa).

Deste modo, o 5S auxiliará na reorganização da empresa, facilitará a identificação de materiais, descarte de itens obsoletos e melhoria na qualidade de vida e ambiente de trabalho para os membros da equipe.

Cada fase é intimamente ligada à outra, sendo também um "pré-requisito" para a consolidação da fase seguinte. Uma vez iniciado o processo, fica mais fácil dar continuidade à implantação do método. Conseqüentemente, haverá consolidação do Sistema da Qualidade e melhoria do desempenho geral no setor.

De acordo com o conceito japonês, pode-se eliminar o desperdício, e conseqüentemente o custo extra também, nestas cinco fases que ajudarão também a implantar o Sistema da Qualidade.

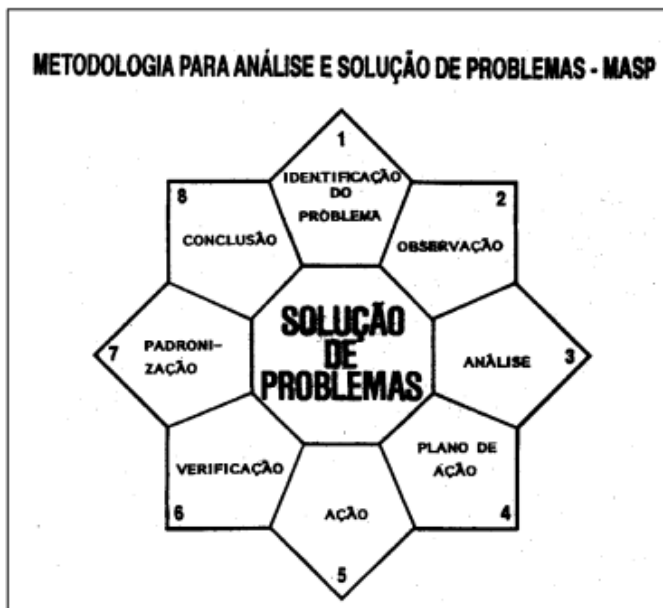
Método de análise de solução de problemas

Este método é usado pelas organizações como abordagem para solução de problemas, geralmente associados a resultados que desviam do padrão esperado de desempenho, e aos quais se dá, genericamente o nome de problema.

Problema pode ser definido como um nível não aceitável de anomalias ou não-conformidades. Quando o nível de anomalias ou de não-conformidades atinge ou supera um determinado patamar passa a constituir um problema e requer uma metodologia mais específica.

A solução de um problema é melhorar o resultado deficiente para um nível razoável. As causas do problema são investigadas sob o ponto de vista dos fatos, e a relação causa e efeito é analisada com detalhe. Decisões sem fundamento, baseadas em imaginação ou cogitações teóricas, são estritamente evitadas, visto que tentativas de resolver problemas por tais decisões conduzem a direções erradas, incorrendo em falha ou atraso na melhoria. Para evitar-se a repetição dos fatores causais, são planejadas e implantadas contramedidas para o problema. Este procedimento é uma espécie de história ou enredo das atividades do controle da qualidade e, por causa disso, as pessoas chamam-no de QC Story.

A metodologia para aplicação do MASP segue oito passos como vemos na figura abaixo:



O Método de Análise e Solução de Problemas tem a mesma estrutura do método gerencial – isto é : obedece ao ciclo chamado PDCA.

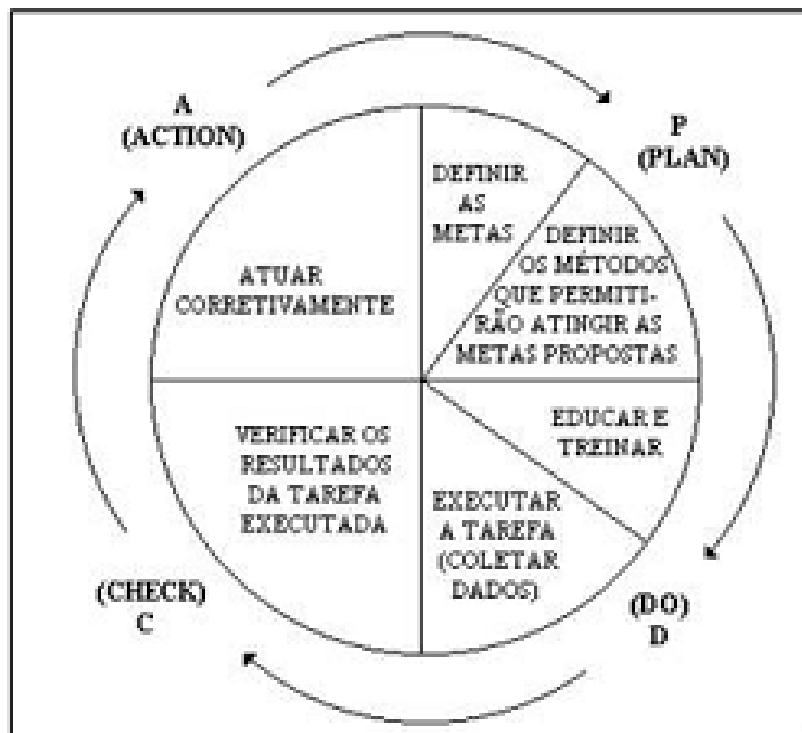
O Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming, é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas. Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações.

A metodologia foi desenvolvida por Walter A. Shewhart na década de 30 e consagrada por William Edwards Deming a partir da década de 50, onde foi empregado com sucesso nas empresas japonesas para o aumento da qualidade de seus processos. O Ciclo PDCA tem como objetivo exercer o controle dos processos, podendo ser usado de forma contínua para seu gerenciamento em uma organização, por meio do estabelecimento de uma diretriz de controle (planejamento da qualidade), do monitoramento do nível de controle a partir de padrões e da manutenção da diretriz atualizada, resguardando as necessidades do público alvo.

Como a utilização do Ciclo PDCA está intimamente ligada ao entendimento do conceito de processo, é importante que todos os envolvidos em sua aplicação entendam a visão processual como a identificação clara dos insumos, dos clientes e das saídas que estes adquirem, além dos relacionamentos internos que existem na organização, ou seja, a visão de cliente-fornecedor interno.

Como pode ser observado na própria nomenclatura o Ciclo PDCA está dividido em 4 fases bem definidas e distintas, conforme melhor detalhado a seguir:

- ✓ P (Plan = Planejar) = Esta fase é caracterizada pelo estabelecimento de um plano de ações e está dividida em duas etapas: A primeira consiste em definir o que se quer, com a finalidade de planejar o que será feito. Esse planejamento envolve a definição de objetivos, estratégias e ações, os quais devem ser claramente quantificáveis (metas). A segunda consiste em definir quais os métodos que serão utilizados para se atingir os objetivos traçados.
- ✓ D (Do = Executar) = Caracteriza-se pela execução do que foi planejado e, da mesma forma que a primeira fase, está dividida em duas etapas: A primeira consiste em capacitar a organização para que a implementação do que foi planejado possa ocorrer. Envolve, portanto, aprendizagem individual e organizacional. A segunda consiste em implementar o que foi planejado.
- ✓ C (Check = Verificar) = Esta fase consiste em checar, comparando os dados obtidos na execução com o que foi estabelecido no plano, com a finalidade de verificar se os resultados estão sendo atingidos conforme o que foi planejado. A diferença entre o desejável (planejado) e o resultado real alcançado constitui um problema a ser resolvido. Dessa forma, esta etapa envolve a coleta de dados do processo e a comparação destes com os do padrão e a análise dos dados do processo fornece subsídios relevantes à próxima etapa.
- ✓ A (Action = Agir) = Esta fase consiste em agir, ou melhor, fazer as correções necessárias com o intuito de evitar que a repetição do problema venha a ocorrer. Podem ser ações corretivas ou de melhorias que tenham sido constatadas como necessárias na fase anterior. Envolve a busca por melhoria contínua até se atingir o padrão, sendo que essa busca da solução dos problemas, por sua vez, orienta para: a necessidade de capacitação; o preenchimento das lacunas de conhecimento necessário à solução do problema, propiciando a criação de novos conhecimentos e a atualizações do padrão.



Como observamos o MASP está ligado diretamente ao ciclo PDCA, pois os dois processos gerenciais buscam o mesmo objetivo, solucionar problemas. Os oito elementos do MASP sendo distribuídos nas quatro fases do ciclo PDCA ficaria da seguinte forma:

PDCA	Etapas	Designação da etapa	Objetivo da etapa
<b>P</b>	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer a sua importância
	2	Observação	Investigar as características do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais
<b>D</b>	5	Ação	Bloquear (realizar o Plano)
<b>C</b>	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
<b>A</b>	7	Padronização	e o bloqueio não foi efetivo planejar e implementar novas contramedidas voltando à etapa 5; se foi efetivo: padronizar para evitar o ressurgimento do problema
	8	Conclusão	Relatar o MASP e reavaliar as ações tomadas como ciclo de aprendizagem.

A filosofia da TQM de melhorias contínuas inspira as pessoas por toda a empresa a constantemente aperfeiçoar tudo o que a empresa faz. Isso pode incluir melhorar qualquer coisa, desde os produtos da empresa até seus métodos de produção ou até as maneiras como se administram as pessoas.

#### Reengenharia

Reengenharia tornou-se quase um palavrão. Está associada hoje a desemprego, dispensa imotivada de trabalhadores, sofrimento. Não está associada a ganhos de lucratividade, antes a perda de competitividade, de mercado. Significará isso reengenharia?

A Suíça era famosa pelos seus relógios, imbatível. Experiência acumulada a perder de vista, seus produtos eram sonho de consumo, pela sua precisão e elegância. Nos laboratórios suíços foi inventado o relógio eletrônico, descartado pela indústria local, mas não pelos japoneses, que hoje são a referência mundial em fabricação de relógios.

Um modelo eletrônico não é um aperfeiçoamento, uma melhoria pontual de um modelo mecânico: é uma ruptura, um modo totalmente novo de marcar as horas. Reengenharia é assim: não deixar pedra sobre pedra, fazer de outro modo totalmente diferente.

Uma organização sadia deverá repensar continuamente seu modo de funcionamento, corrigindo os problemas que surgem, aproveitando as novas tecnologias que aparecem, em permanente mutação e adaptação ao ambiente cambiante. Se não o fizer enfrentará muitas dificuldades, pois a concorrência está trabalhando, os consumidores estão permanentemente reavaliando suas alternativas. Mesmo os clientes mais fiéis podem mudar de fornecedor, por questões de preço, qualidade ou comodidade. Mesmo a permanente e desejável evolução pode não dar conta de todas as situações: é quando o processo se exaure e só a mudança radical pode significar algo. Imaginemos uma empresa de charretes, ligada com o mercado, tentando competir com uma empresa de transporte rodoviário de passageiros, com ônibus dotados de ar condicionado, suspensão maravilhosa, poltronas confortáveis.

Reengenharia significa isso: alterar radicalmente o modus operandi da organização, substituindo um processo por outro diferente e melhor, que produza mais rápido e com mais qualidade. É possível que o novo processo reduza a necessidade de mão-de-obra, mas não deve ser esse o objetivo, procurar uma outra maneira de fazer a mesma coisa com menos pessoal.

Visto dessa maneira, reengenharia não significa nenhuma das demais tecnologias, como empowerment, Gestão pela Qualidade Total. Elas são aplicáveis sem que o processo tenha que ser radicalmente mudado.

No empowerment, uma questão que teria que ser decidida por alguém mais acima na hierarquia, passa a ser tomada por alguém de nível hierárquico inferior, mas isso não modifica o processo em si.

O maior cuidado com a qualidade também não significa uma ruptura, antes uma melhoria, um aperfeiçoamento.

Reengenharia significa repensar todo o processo, procurando ignorar toda a experiência anterior, despidendo todos os preconceitos e tradições, como se estivéssemos definindo, pela primeira vez, do zero, um processo totalmente novo.

#### Benchmarking

A organização está indo muito bem, mas, será que está evoluindo corretamente? Será que continua a oferecer serviços ou produtos competitivos? O que a concorrência está fazendo?

Responder a essas questões é o objetivo do benchmarking, um processo contínuo de avaliação dos processos e produtos da organização em comparação com os do mercado.

Os amantes dos automóveis estão acostumados a ler matérias comparando modelos diferentes: qual tem o maior porta-malas, qual o mais econômico, qual o nível de ruído interno de cada um. Já existem revistas publicando comparações entre aparelhos eletrodomésticos, alimentos, produtos de higiene, para facilitar a escolha dos consumidores.

Todas essas comparações não deixam de ser benchmarks, mas aqui estamos preocupados com comparações que visem subsidiar as organizações para modificarem suas próprias operações, buscando melhorá-las.

Benchmarking não é copiar os produtos dos outros, antes será verificar que vantagens e desvantagens que os seus produtos apresentam em relação aos concorrentes e procurar superar as desvantagens sem perder as vantagens, buscando um desempenho superior.

Essas avaliações podem ser feitas internamente, entre setores da mesma organização, principalmente daquelas muito grandes, com filiais e escritórios espalhados pelo país ou pelo mundo. Quanto tempo a filial de Londrina demora a responder uma carta de um cliente? Quanto demora a de Campina Grande? Por que Londrina é mais rápida? Dá para aplicar o processo de Londrina em Campina Grande?

Benchmarking não é fácil nem rápido: trata-se de analisar processos ou produtos, comparando-os com outros, de modo a identificar pontos a melhorar; depois investigar como fazer melhor, buscando explicações consistentes para os pontos negativos; a seguir, aplicar as novas idéias; finalmente fazer novos benchmarks, para verificar se efetivamente ocorreram esperadas e identificar novas possibilidades de mudanças.

#### Terceirização

Terceirizar pode ser compreendido como transferir, para outras organizações, a execução atividades anteriormente desempenhadas pela própria, atividades essas classificadas como secundárias, permitindo assim a focalização nas atividades primárias, aquelas vinculadas aos objetivos e competências principais da organização.

Visto dessa maneira, terceirização não é uma novidade, podemos dizer que tudo aquilo que é necessário para uma organização, mas não é ela mesma quem produz, é terceirizado.

A novidade dessa tecnologia reside mais no embasamento "teórico" e na ampliação de sua utilização.

Vejamos, por exemplo, um banco comercial: limpeza, segurança, publicidade, transporte de valores, até mesmo reposição de dinheiro nos caixas automáticos usualmente são contratados com terceiros, empresas especializadas nas respectivas atividades. Uma montadora de veículos compra inúmeras peças para os veículos que produz de uma rede de fornecedores de autopeças.

A lógica por trás da terceirização está em deixar que os terceirizados, em princípio mais eficientes nas respectivas atividades, as executem, poupando tempo e dinheiro para a empresa terceirizadora, que assim pode focar suas atenções e seu investimento no núcleo de sua própria atividade.

Alguns pontos devem ser considerados na tomada de decisão sobre terceirizar ou não: custos, domínio da tecnologia, controle necessário sobre a atividade.

Pode ser que a terceirização reduza custos, mas não seja indicada, pois redunde em perda de controle.

Pode ser que o aumente, mas garanta mais confiabilidade. Cada caso é um caso e deve ser analisado com muito cuidado.

Um ponto é certo: Terceirização não deve ser utilizada como meio de fraudar os direitos trabalhistas ou restringir o acesso a benefícios que a organização oferece aos seus funcionários.

## G. TÉCNICAS E FERRAMENTAS GERENCIAIS

### Liderança como ferramenta para administrar

Embora reconhecida como essencial a todo tipo de organização humana, a liderança não obteve maior atenção dos primeiros estudiosos da administração. Inicialmente voltada para a tarefa, como visto nos trabalhos de Taylor e, posteriormente à estrutura organizacional, nos de Fayol, foi somente por volta da década de 1930, com o advento da Teoria das Relações Humanas, que a ciência administrativa passou a priorizar as pessoas e seus relacionamentos sociais, em detrimento de aspectos técnicos e formais das organizações.

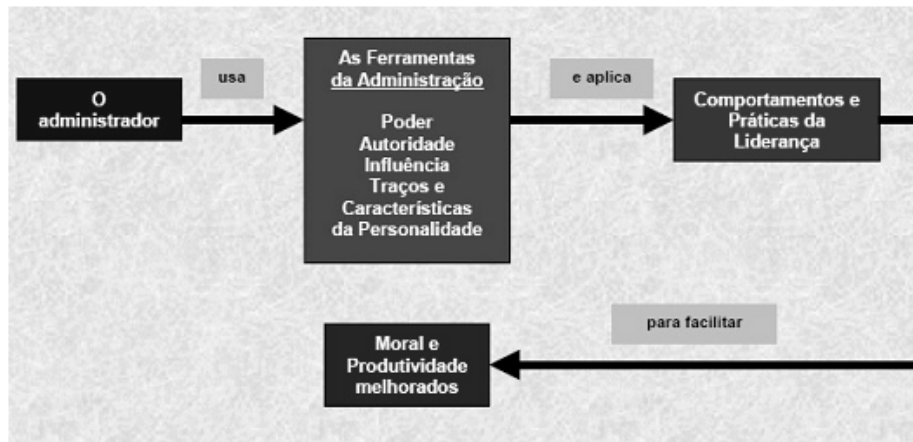
A Liderança vem se tornando um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados pelos acadêmicos. Desde meados do século XX, diversas teorias foram desenvolvidas, com o intuito de melhor compreender as relações entre líderes e subordinados. De acordo com John P. Kotter, os administradores de hoje precisam saber como liderar e como administrar. Após pesquisar sobre o assunto ele verificou as seguintes distinções entre administração e liderança:

- ✓ A administração é mais formal e científica do que a liderança. Ela se baseia em habilidades universais, como o planejamento, a organização, a liderança e o controle. A administração é um conjunto de ferramentas e técnicas explícitas, baseadas no raciocínio e na experiência, que podem ser usadas em uma grande variedade de situações.

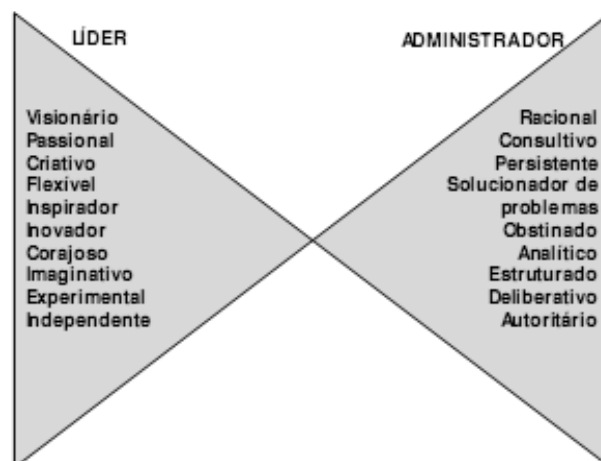




- ✓ A liderança, ao contrário, implica ter uma visão do que a organização pode vir a se tornar. A liderança requer trazer à tona a cooperação e o trabalho em equipe de uma ampla rede de pessoas e manter motivadas as pessoas-chave da rede, utilizando todos os tipos de persuasão.



O moderno ambiente de trabalho exige igualmente a administração e a liderança eficazes. Os administradores devem ser líderes, mas os líderes também devem ser bons administradores. Segue abaixo um estereótipo da diferença entre liderança e gerenciamento (administração), assim como também fornece mais detalhes sobre a natureza da liderança (Dubrin, 2006).



A liderança é um tema importante para administradores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização.

Recentemente, o termo liderança foi definido como a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem o desempenho.

Liderar significa compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipes. Conseqüentemente, o incentivo ao crescimento de pessoas torna-se pressuposto cada vez mais necessário, importante e valorizado. O líder promove a verdadeira gestão participativa, que ultrapassa as fronteiras da empresa e amplia a interação com a sociedade. Como conseqüência, ocorre o aumento da competência profissional de cada colaborador.

Liderança é o resultado de fazer com que as pessoas ajam por meio de um grupo. Isso requer que uma direção seja dada ao esforço do grupo e que o compromisso seja tomado por seus próprios membros. A autora considera que liderança é a responsabilidade por um grupo.

Se não houver grupo, não há necessidade de líder. Em vista de todos trabalharem em grupos, todos precisam de habilidades de liderança. "A liderança aprendida é um processo contínuo. A pessoa não se torna repentinamente um líder, nem pára de aprender as habilidades de liderança".

Classificação da liderança gerencial

- ✓ Liderança tentada (forçada) = Ocorre quando um indivíduo qualquer no grupo tenta exercer influência sobre os demais membros do grupo.
- ✓ Liderança de sucesso = Ocorre quando a influência traz o comportamento e os resultados que estavam pretendidos pelo líder.
- ✓ Liderança eficaz = Ocorre quando a liderança de sucesso resulta em comportamento funcional e no alcance das metas do grupo.

## 1. Gerenciamento e liderança

GERENTES	LIDRES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Administram as atividades</li> <li>✚ Dão suporte às condições e pessoas</li> <li>✚ Confiam nos controles</li> <li>✚ Têm perspectiva de curto prazo</li> <li>✚ Aceitam o status quo</li> <li>✚ Perguntam como e quando</li> <li>✚ Centram-se nos sistemas e estruturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Inovam suas realizações</li> <li>✚ Desenvolvem pessoas</li> <li>✚ Inspiram confiança</li> <li>✚ Têm perspectiva de longo prazo</li> <li>✚ Desafiam o status quo</li> <li>✚ Perguntam o quê e por quê</li> <li>✚ Centram-se nas pessoas</li> </ul>

Os pressupostos teóricos de vários dos autores estudados abordam as diferenças entre líderes e gerentes, identificando as semelhanças e diferenças em seus papéis, no contexto das organizações.

Para alguns teóricos, o líder se situa vários níveis acima do gerente, na hierarquia organizacional, sendo aquele quem domina o contexto, enquanto o gerente é aquele que se rende ao líder. Portanto, líder e gerente seriam pessoas distintas. O líder daria o direcionamento estratégico da organização, cabendo ao gerente o desenvolvimento tático e o controle de sua operacionalização.

Há anos são estudadas as diferenças de comportamento entre o gerente e o líder, no que tange às suas visões da realidade e do contexto das organizações na sociedade. Nestes estudos, foram identificados os diferentes posicionamentos dos gerentes e líderes. O gerente apóia-se nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apóia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando. Para o gerente, a rotina diária é uma batalha constante a ser vencida; enquanto, para o líder, ela é o reinício de novas oportunidades. Para o gerente, as crises são problemas desgastantes e aborrecidos. Para o líder, são situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas com competência e discernimento.

As ações dos gerentes são distintas das dos subordinados, tendo cada um o seu papel. Para o líder, as distinções existem apenas em virtude das competências diversas. O gerente comunica apenas o necessário e suficiente para manter as atividades; enquanto que, para o líder, comunicação é sinônimo de debate, pesquisa, troca e aculturação mútua. Os conflitos são resolvidos pelo gerente através do poder conferido pela hierarquia; já com o líder, eles são debatidos, estudados e aproveitados como oportunidade para crescimento.

O gerente sente necessidade de ver, acompanhar e controlar tudo. O líder procura ver e controlar o que é importante e consequente. O primeiro não estimula a criatividade, pois entende que é melhor repetir do que inovar e ter assim um resultado mais previsível. O último estimula a criatividade e entende que, sempre que possível, se deve inovar, pois isto faz parte da administração.

A cultura do gerente é específica de uma tarefa ou função; a do líder é ampla, visando entender e criar alternativas futuras. Aquele delega o que fazer; este delega, também, o como fazer. O gerente não busca desafios, uma vez que eles alteram o que já existe; o líder os cria e enfrenta; perde e ganha com naturalidade.

Os erros e falhas aborrecem e são problemas desagradáveis para o gerente. Para o líder, entretanto, são oportunidades que não podem ser desperdiçadas, especialmente como fonte de aprendizagem. O foco de atenção do gerente está voltado, unicamente, para dentro da empresa; o do líder está, pelo contrário, voltado para fora, pois é de lá que ele tira lições e possibilidades novas.

A motivação do gerente é gerada pelo poder e dinheiro; a do líder pelo desafio da auto-realização. Aquele sofre com as mudanças, que são sinônimos de problemas. Este as considera oportunidades; buscando aproveitá-las. O poder do gerente está no seu cargo; o do líder, na sua competência. Os procedimentos do primeiro são repetitivos e constantes; os do segundo mudam de acordo com a situação e suas exigências. O processo decisório do gerente obedece à hierarquia e ao poder conferido a ela. O líder decide para gerar ações e resultados, independente da hierarquia.

Para o gerente, os subordinados estão ali para obedecer e cumprir as regras. Para o líder, eles estão ali para se desenvolverem e se realizarem. O trabalho para o gerente é uma simples troca econômica; para o líder, além da troca econômica, é um processo de enriquecimento cultural.

Para o gerente, treinamento deve se limitar ao necessário para a realização de uma tarefa. Para o líder, ele serve para preparar o futuro das pessoas e dos negócios. O primeiro vive hoje, aqui e agora; o líder vive hoje, mas preocupa-se em como o presente afetará o futuro. A visão dos negócios do gerente é a do especialista; a do líder é ampla, é a do generalista.

Por que é importante ter líderes e não apenas gerentes? Acima de tudo porque o funcionário, por mais motivado que esteja não está ligado à empresa. Ele está ligado diretamente às pessoas com quem fala para quem apresenta suas idéias, de quem ouve uma palavra de apoio ou um resmungo de intolerância. Se acima de um funcionário criativo, competente e motivado estiver um líder, tanto melhor. Mas, se ele não encontrar quem dê valor a suas idéias, vai procurar outras paragens onde se sinta valorizado. Isso é péssimo para a empresa que precisa sobreviver num mercado globalizado, no qual chegar à frente da concorrência pode significar e diferença entre sobreviver ou perecer.

O líder precisa conhecer muito bem não só a empresa, mas seus comandados. Por sua experiência de trabalho direto com tantas pessoas na empresa através dos anos, conhece-lhes as habilidades e utiliza este conhecimento direcionando recursos para onde são necessários. É um facilitador de poder que ajuda a determinar como o trabalho será realmente obtido.

Liderança e gerência são dois papéis importantíssimos, mas profundamente diferentes dentro da organização. Com frequência vêem-se pessoas em posição de destaque agindo de forma errada. Um dos principais problemas enfrentados pelas empresas é que elas são pouco lideradas e muito gerenciadas. Não se presta atenção suficiente em fazer o que precisa ser feito, enquanto se presta atenção demais em obedecer aos padrões. Partes dos erros estão nas escolas de administração, que ensinam as pessoas a serem bons técnicos e bons membros de equipe, mas não as treinam para a liderança.

Em sua obra "Administrando em tempos de grandes mudanças", Drucker (1999) trata do gerenciamento na "era do conhecimento". Para o autor, todas as organizações precisam de gerenciamento. Cabe aos gerentes reunir pessoas com conhecimentos diferentes para atuarem em desempenho conjunto, determinar quais são os resultados desejados na organização e, a partir daí, definir objetivos. São responsáveis pelo que chama de "teoria do negócio", isto é, as hipóteses sobre as quais a empresa baseia seu desempenho e suas ações.

Os gerentes devem estabelecer estratégias, através das quais, as metas se transformam em resultados. Devem definir os valores da organização, sua cultura e seu sistema de recompensas e punições. O gerente precisa conhecer não só sua função, mas a organização como um todo, ou seja, suas finalidades, valores, ambiente, mercados e competências essenciais. Como se observa, o posicionamento de Drucker é de que a gerência e a liderança não apresentam distanciamento tão significativo, colocando-se mais como uma questão de amplitude de atuação.

Neste mesmo sentido, Covey questiona: Qual a diferença entre gerenciamento e liderança? O gerenciamento olha através das lentes e cumpre suas tarefas, mas a liderança examina as lentes e diz: "este é o quadro de referência?" O gerenciamento trabalha dentro dos sistemas para fazê-los funcionar, a liderança trabalha os sistemas. A liderança lida com direção, visão, objetivo, princípios, com a formação das pessoas, de mentalidade, enriquecimento emocional, com o fortalecimento das pessoas. A liderança lida com o ativo, o gerenciamento com os resultados. Tanto a liderança quanto o gerenciamento, tanto a eficácia quanto a eficiência são necessárias.

As habilidades gerenciais

O aprendizado gerencial envolve quatro dimensões básicas: a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação. A ação gerencial reflete o comprometimento, a autodisciplina e a adaptabilidade pessoal na consecução de uma missão, aliando, portanto, toda a dimensão de segurança fornecida pelo conhecimento administrativo com o comportamento pessoal na busca de novos horizontes.

As principais habilidades gerenciais seriam:

- ✓ Planejamento: é definir o que deve ser feito para atingir determinados fins ou metas;
- ✓ Organização: arranjo dos recursos necessários à realização do planejamento;
- ✓ Direção: colocar em movimento os diversos recursos, em especial as pessoas;
- ✓ Controle: assegurar a realização do planejamento, visando os resultados;
- ✓ Competência técnica: domínio crescente de conhecimento técnico de sua área de especialização.

Uma das atribuições mais importantes do gerente é providenciar para que sejam devidamente seguidos, na prática, os padrões de execução e comportamento, definidos pelo controle. Esta manutenção de padrões depende, essencialmente, da existência de meios materiais necessários à produção, e da própria ação dos subordinados.

O controle do primeiro fator é relativamente fácil. Em se tratando, por exemplo, do equipamento defeituoso, pode-se consertá-lo ou substituí-lo. Mas, no caso do subordinado que tem por hábito não seguir os padrões, sejam eles de produção ou de comportamento, a solução é mais difícil e delicada. É freqüente encontrar gerentes que, ao se falar em disciplina, logo raciocinam em termos de advertência e penalidade. Modernamente, entretanto, concebe-se a punição apenas como um aspecto do problema da disciplina, concebido em termos mais gerais.

A disciplina é uma habilidade gerencial e tem a mesma raiz da palavra discípulo, trazendo, ambos consigo a idéia de acompanhamento. Está implícito, portanto, o conceito de que, se existem seguidores, deve haver também condutor e um jogo de padrões ou normas de conduta. Assim, para que haja disciplina, deve haver gerenciamento.

Chega-se, então, à definição de disciplina como sendo o acompanhamento de padrões de produção e de comportamento. É, portanto, uma força que leva os indivíduos a seguirem normas existentes.

Outra habilidade gerencial, na definição de Junqueira, é a negociação. Negociação é o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação consciente de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

No processo de negociação, conforme Junqueira faz-se necessário apresentar habilidade em tomada de decisão, comunicação, motivação, administração de conflitos e de reunião. Isto indica que o treinamento em negociação, além de extremamente necessário, se constitui numa maneira pela quais as habilidades básicas de um gerente podem ser consolidadas, bem como acrescentados novos pontos de vista sobre elas.

O processo decisório é uma das atividades fundamentais através das quais os gerentes buscam conseguir ação racional. A razão é a faculdade de ponderar friamente as idéias. Um gerente eficaz explora oportunidades, identifica situações ameaçadoras e toma decisões equilibradas.

Cada administrador define uma situação através de um complexo de processos racionais e emocionais e de acordo com sua motivação, atitudes e personalidade. O comportamento administrativo subentende a racionalidade, pois o comportamento dos indivíduos nas organizações é orientado no sentido de objetivos e metas. "Para que os gerentes consigam manter suas posições é indispensável que possuam bem desenvolvida a habilidade da objetividade, a fim de que possam decidir". Tomar decisões é fundamental, mesmo não dispondo de dados suficientes.

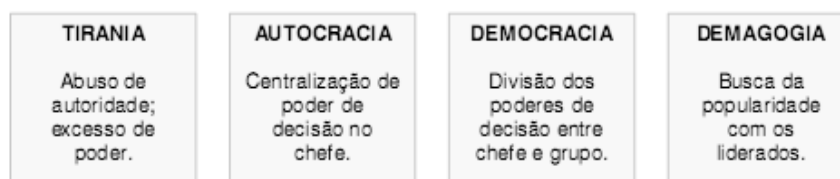
Os autores analisam liderança e gerência de formas diferentes. Alguns identificam a liderança como uma das habilidades gerenciais; a maioria, entretanto, diverge, afirmando que o líder e o gerente são figuras distintas, possuindo habilidades próprias.

## 2. Liderança gerencial e sua classificação

Os estilos de liderança

A abordagem comportamental, surgida no pós-guerra, concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança. Os pesquisadores descobriram que tanto as funções relativas às tarefas quanto as funções de manutenção do grupo devem ser realizadas por um ou vários membros do grupo, para que este funcione bem. Estudos sobre os estilos de liderança distinguem, por um lado, uma estrutura orientada para a tarefa – autoritária ou de iniciação – visando à direção e a produção e, por outro lado, um estilo centrado no empregado – democrático ou participativo – dando apoio às necessidades deste e às necessidades de manutenção do grupo. Dessa forma, deduzia-se que os comportamentos poderiam ser aprendidos. Assim, pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados seriam capazes de liderar com maior eficácia.

Esses estilos são reconhecidos desde a Antigüidade clássica, assim como suas disfunções. O excesso de democracia (a demagogia) e a tirania (o abuso da autoridade), os quais são sintetizados abaixo:



A principal teoria que explica a liderança através de estilos de comportamento é a que se refere a três estilos de liderança:

**Liderança Autoritária (ou autocrática)** = “quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo”. O líder que se assume autoritário ou autocrático tem o comportamento regido pela tradição, não ouvindo, geralmente, seus seguidores. Assim, suas decisões são centralizadas, estando “preocupado essencialmente com a tarefa”. O estilo autocrático pode se tornar patológico e transformar-se no autoritarismo.

- Estilo tarefa.
- Liderança orientada para a tarefa.
- Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência.
- Liderança orientada para o planejamento e a organização.

**Liderança Democrática (ou participativa)** = “quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder”. Ao contrário do estilo autocrático, o enfoque é nas pessoas e não na produção. Os seguidores participam do processo de tomada de decisões. Por conta disso, objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto por seguidores, de maneira democrática. Este estilo de liderança, geralmente, apresenta-se em organizações em que há grupos de pessoas melhor qualificadas, pois, neste caso, o importante para estas pessoas é ter voz ativa no processo crítico que mais importam para os objetivos finais das organizações (Araújo, 2006). O estilo democrático quando levado ao extremo permite classificar o líder como permissivo ou omisso.

- Estilo pessoas.
- Liderança orientada para as pessoas.
- Liderança orientada para as relações humanas.
- Liderança orientada para a consideração ou para o cargo.

**Liderança Liberal (ou Laissez-faire)** = Os líderes da liderança liberal são chamados de “líderes da rédea solta” - “são frouxos e permissivos e deixam os seguidores fazerem o que querem”. Contudo, esta liberdade oferecida às pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco como nos dois estilos anteriormente vistos. Um exemplo deste estilo pode ser observado na área acadêmica, onde geralmente as pessoas têm tarefas predeterminadas, mas quem define o tempo necessário para o cumprimento de tais tarefas é a própria pessoa.

**Liderança Conjunta** = Alguns estudos passam a sugerir, então, que a eficácia de um estilo de liderança em particular depende das circunstâncias em que ele é usado. Em algumas situações, o líder autoritário, voltado para a tarefa (como, por exemplo, nas ações militares) era considerado mais eficaz; em outras, entretanto, era necessário um estilo onde predominasse a consideração (como o líder ocupado em missões sociais ou religiosas). “A escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho”.

Ou seja, um líder pode ser autocrático em uma determinada situação e democrático e/ou liberal em outra. Mas cuidado: este fato não significa incoerência de atitudes, pelo contrário, demonstra que o líder é capaz de adaptar-se às necessidades do ambiente.

### 3. Administração do Tempo

O tempo é o recurso mais escasso e mais precioso do gestor. Se o administrador não conseguir gerenciar o seu tempo, não poderá gerenciar coisa alguma. O gerenciamento do tempo é à base da eficácia.

Para que o gestor obtenha sucesso no gerenciamento do tempo ele deve desenvolver determinadas práticas:

- ✓ Gerenciar o seu tempo e da sua equipe;
- ✓ Dar contribuições produtivas (o que está limitando minha capacidade de dar contribuições e o que pretendo fazer a respeito);
- ✓ Tornar seus pontos fortes produtivos;
- ✓ Concentrar seus esforços nas tarefas mais importantes para atingir resultados;
- ✓ Tomar decisões eficazes.

O uso da produtividade como objetivo principal na administração do tempo implica em:

- ✓ Identificar ONDE o seu tempo é realmente empregado em uma semana típica – qual é o seu consumo real de tempo. Crie um registro de tempo por atividade;

Registro de tempo: Semanal ( ) Mensal ( )			
Atividades	Tempo	O que manter e ou melhorar	O que delegar e Acompanhar

- ✓ Identificar quais são os resultados esperados da sua função (para o que você é pago);
  - Eliminar, ou reduzir as atividades que você faz e que não contribuem para a eficácia do seu papel e resultados (demandas improdutivas ou atividade supérfluas);
  - Gerir os desperdiçadores do seu tempo e da sua equipe (os ladrões de tempo), identificando as atividades que se não executadas, e verificando se não fariam grande diferença;
  - Definir prioridades e utilizar o seu tempo nas atividades que mais contribuem para os objetivos e resultados. Exige: percepção e coragem;
  - Levanta quais são os principais eventos que me impedem de focar os resultados.
- ✓ Concentrar-se nos seus pontos fortes e dos seus subordinados; desenvolva os seus talentos e os deles. Avalie-os pelo que são capazes de fazer. Faça as coisas mais importantes. Delegue tudo o que puder ser executado por outra pessoa;
- ✓ Tomar decisões eficazes e definir corretamente o problema, executar e acompanhar. Como as minhas decisões afetam o desempenho geral da empresa;
- ✓ Dar contribuições produtivas. Verificar o que está limitando minha capacidade de dar contribuições e o que pretendo fazer a respeito;
- ✓ Tornar seus pontos fortes produtivos. Seja você mesmo. Utilize os traços de sua personalidade para formar hábitos de eficácia. Analise os pontos fracos que limitam sua eficácia e concentre-se nos seus pontos fortes.
- ✓ O uso de um plano de ação é à base do gerenciamento do tempo

Dicas para melhor gerir o tempo e aumentar sua produtividade no dia-a-dia.

- ✓ Determinar o Início e fim de cada atividade (entrevistas / reuniões...);
- ✓ Definir as primeiras atividades do dia / critérios de prioridade;
- ✓ Destinar o tempo proporcional à importância da atividade;
- ✓ Saber lidar com as com interrupções;
- ✓ Administrar o tempo de seu cliente;
- ✓ Programar só 70% do seu tempo;
- ✓ Delegar mais e melhor e aceitar que o outro pode fazer melhor ou diferente de você. Erro na delegação é uma oportunidade para aprendizado e não recriminação;
- ✓ Respeitar o tempo dos outros;

#### 4. Os Sistemas de Informação Gerencial

##### Sistemas de Informação nas Empresas

Todo sistema, usando ou não recursos de Tecnologia da Informação, que manipula e gera informação pode ser genericamente considerado Sistema de Informação. Atualmente as informações encontram-se disponíveis nos mais diversos meios de comunicação e exige a seleção e organização destas para sua efetiva utilização. As empresas independentemente de seu porte possuem diversos tipos de informações para serem gerenciadas, e a má administração destas pode trazer diferentes tipos de problemas. Estes problemas podem ser concentrados em três grandes áreas: Problemas operacionais, problemas táticos e problemas estratégicos.

Os sistemas de informação independentemente de seu nível ou classificação, têm como maior objetivo auxiliar os processos de tomada de decisões na empresa.

Para que um sistema de informação justifique seu uso, ele deverá auxiliar a empresa no gerenciamento das informações para as tomadas de decisão, apoio às operações e à vantagem estratégica. As principais características que envolvem os sistemas de informação são:

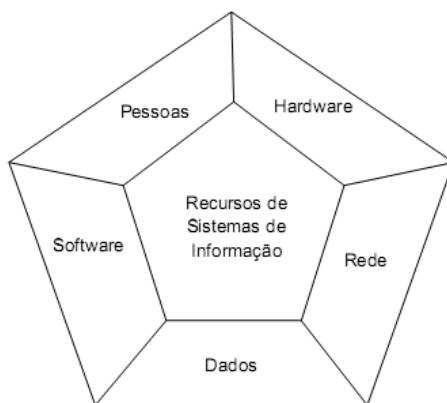
- ✓ Grande volume de dados e informações;
- ✓ Complexidade de processamentos;
- ✓ Muitos clientes e usuários envolvidos;
- ✓ Contexto abrangente, mutável e dinâmico;
- ✓ Interligação de diversas técnicas e tecnologias;
- ✓ Suporte a tomada de decisões empresariais;
- ✓ Auxílio na qualidade, produtividade e competitividade organizacional.

## Benefícios de um sistema de informações

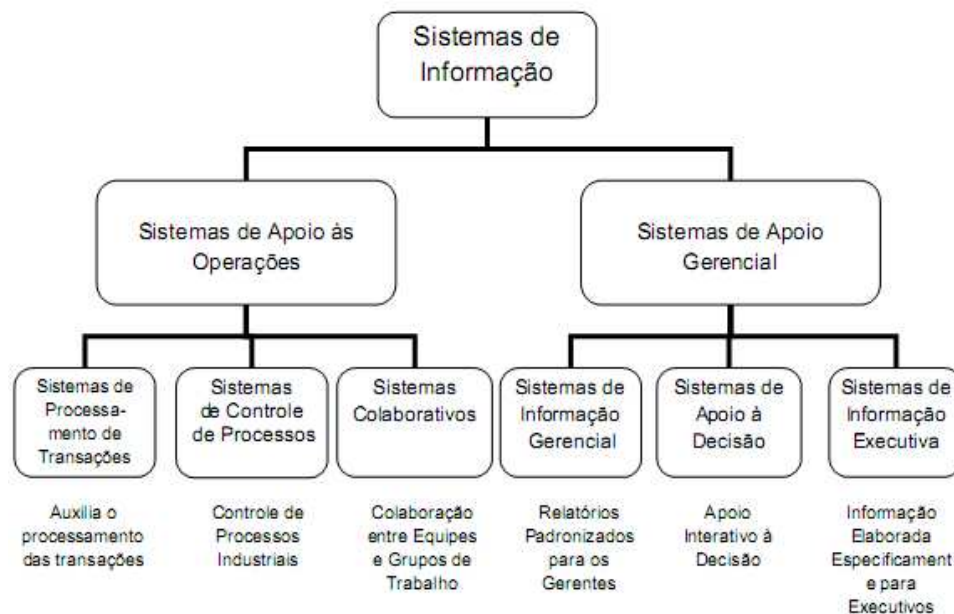
A partir do momento em que a empresa possui o controle das informações através de um sistema de informação, ela passará a direcionar suas decisões para satisfazer as necessidades de mercado que são apontadas pelo sistema. Desta forma, a qualidade das tomadas de decisões aumenta na medida em que o sistema de informação amadurece. Além da tomada de decisão um sistema de informação bem empregado pode trazer os seguintes benefícios:

- ✓ Valor agregado ao produto (bens e serviços que a empresa presta);
- ✓ Melhor serviço e vantagens competitivas;
- ✓ Produtos de melhor qualidade;
- ✓ Oportunidade de negócios e aumento da rentabilidade;
- ✓ Mais segurança nas informações, menos erros, mais precisão;
- ✓ Aperfeiçoamento nos sistemas, eficiência, eficácia, efetividade, produtividade;
- ✓ Carga de trabalho reduzida;
- ✓ Redução de custos e desperdícios;
- ✓ Controle das operações.

Para a composição de um sistema de informação (implantação) são necessários cinco recursos:



Conceitualmente existem dois tipos de sistemas de informação. A seguir, temos as descrições de cada um destes tipos de sistema;



⇒ Sistemas de apoio às operações

- ✓ Sistemas de processamento de operações = Todas as operações realizadas pelo usuário do sistema.
- ✓ Sistemas de controle de processos = São todos os fluxos, processos e rotina de uma empresa ou indústria.
- ✓ Sistemas colaborativos = Tratam do controle de projetos colaborativos entre equipes distintas de trabalho.

⇒ Sistemas de apoio gerencial

- ✓ **Sistemas de Informação Gerencial** = As principais funções e características dos sistemas de informações gerenciais:
  - Integrar dados de diversas aplicações e transformá-los em informação;
  - Fornecer informações para o planejamento operacional, tático e até mesmo estratégico da organização;
  - Suprir gerentes com informações para que estes possam comparar o desempenho atual da organização com o que foi planejado.
  - Produzir relatórios que auxiliem os gerentes no processo de tomada de decisão.
- ✓ **Sistemas de apoio à decisão** = Possuem funções específicas, não vinculadas aos sistemas existentes, que permitem buscar informações na base de dados e delas tirarem subsídios para o processo de tomada de decisão. Não significa somente fornecer informações para apoio à decisão, mas também analisar alternativas, propor soluções, pesquisar o histórico das decisões tomadas, simular situações, etc. Os objetivos deste sistema são:
  - Competição cada vez maior entre as organizações.
  - Necessidade de informações rápidas para auxiliar no processo de tomada de decisão.
  - Disponibilidade de tecnologias de hardware e de software para armazenar e buscar rapidamente as informações.
  - Possibilidade de armazenar o conhecimento e as experiências de especialistas em bases de conhecimento.
  - Necessidade de a Informática apoiar o processo de planejamento estratégico empresarial.
- ✓ **Sistemas de Informação executiva** = O objetivo de um SIE é prover informações de modo acessível e em formato interativo, sem forçar que os executivos tornem-se especialistas em informática para poder utilizar estes sistemas. Os objetivos deste sistema são:
  - Projetados para atenderem executivos;
  - Gerar mapas, gráficos e dados que possam ser submetidos à análise estatística para suprir os executivos com informações comparativas, fáceis de entender;
  - Fornecer dados detalhados sobre passado, presente e tendências futuras das unidades de negócios em relação ao mercado. Auxiliando o processo de planejamento e de controle da organização;
  - Possibilitar a análise das informações obtidas;
  - Permitir que o executivo se comunicasse com o mundo interno e externo através de interfaces amigáveis (correio eletrônico, teleconferências etc.) que sejam flexíveis a ponto de se ajustarem ao seu estilo pessoal.
  - Oferecer aos executivos ferramentas de organização pessoal e de gerenciamento de projetos, tarefas e pessoas;

Sistemas de informações relacionados aos níveis organizacionais na empresa



## 5. O gerente do futuro

O líder eficaz do futuro perguntará, aprenderá, acompanhará e crescerá de forma consistente e efetiva. Aquele que não se mantiver aprendendo e crescendo, logo se tornará obsoleto no mundo de constantes mudanças. O líder do futuro eficaz fará indagações constantemente – para obter feedback e novas idéias. O líder que indaga serve de modelo. A indagação sincera demonstra vontade de aprender, desejo de servir e humildade, que pode servir de inspiração para toda a organização. Duas chaves para o aprendizado contínuo são: ouvir atentamente e refletir após indagar e receber informações. Os líderes precisarão reconhecer e apoiar aqueles que têm coragem de trazer as verdades antes que os problemas tomem proporções indesejáveis. Outro grande desafio para o líder do futuro será a definição de prioridades. O líder do futuro precisará ser capaz de focalizar e priorizar com eficácia, isto é, ter objetividade. Em uma época de rápidas mudanças, o foco e a freqüência das interações podem se tornar mais críticos do que a duração das mesmas.

O líder do futuro será alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valores baseados em princípios. Além de ser um grande desafio, somente será alcançada por líderes com visão, coragem e humildade para aprender e crescer continuamente. Aprendizado que acontece ouvindo, observando tendências, percebendo e antecipando necessidades do mercado, avaliando sucessos e erros do passado, e observando as lições que a consciência e os princípios ensinam. A liderança será baseada em princípios, tais como, imparcialidade, presteza, igualdade, justiça, integridade, honestidade e confiança. Líderes baseados em princípios possuem as seguintes características:

- ✓ Estão continuamente aprendendo: sua competência e capacidade de realização de tarefas estão sempre em expansão. Desenvolvem novas habilidades e interesses.
- ✓ Estão voltados para o serviço: encaram a vida como uma missão e não uma carreira. A cada dia se colocam voluntariamente à disposição do serviço.
- ✓ Irradiam energia positiva: tem aparência alegre, agradável e feliz. Sua atitude é otimista, positiva e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé.
- ✓ Acreditam nas outras pessoas: acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas. Não se sentem engrandecidas ao se defrontarem com as fraquezas dos outros.
- ✓ Suas vidas são equilibradas: são socialmente ativas, possuindo vários amigos. Mantém-se atualizadas em relação aos assuntos e eventos mais recentes. São intelectualmente ativas, com muitos interesses. São fisicamente ativas. Divertem-se imensamente. São dotadas de alta consideração e honestidade para consigo mesmas.
- ✓ Disponibilidade de correr riscos: um de seus princípios definidos é a flexibilidade. Sua segurança está em sua iniciativa, expediente, criatividade, força de vontade, etc.
- ✓ São sinérgicas: são catalisadoras de mudanças. Trabalham de forma árdua e inteligente, sendo extremamente produtivas, mas de formas novas e criativas. Em trabalhos de equipe procuram complementar suas fraquezas com a força dos outros. Delegam poderes para obter resultados, uma vez que confiam nas forças e capacidades alheias.
- ✓ Exercitam-se pela auto-renovação: regularmente exercitam as quatro dimensões humanas – física, mental, emocional e espiritual. Mantém atividades físicas regulares (aeróbico alongamento e resistência). Exercitam suas mentes através da leitura, solução criativa de problemas, escrevendo ou visualizando.

O líder do futuro será o mesmo do presente. Não haverá mudança de pessoal, mas uma mudança interna: alguém se torna o líder do futuro através de uma completa transformação, que o fará mais baseado em princípios.

O produto da liderança eficaz é simples, ela deve converter aspirações em ações. Aspirações surgem de várias formas: estratégias, metas, missões, visões, previsões e planos. No entanto, a função do líder não é apenas aspirar, mas também agir, convertendo uma declaração de intenção em uma série de condutas. Os líderes precisarão apresentar resultados.

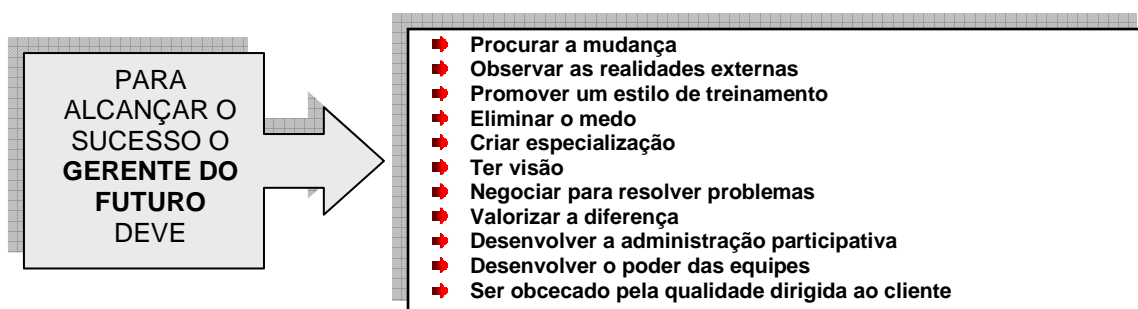
Estes líderes do futuro terão de conhecer profundamente a arte de formação de equipes e aprender a trabalhar com equipes abertas. Terão de ser pioneiros, arriscando-se, abrindo novos caminhos, adaptando novas abordagens para antigos problemas e possuindo crenças e valores que orientem suas ações. Aprender a servir a múltiplos grupos de interesses e gerenciar paradoxos constantes será o novo desafio desses líderes.

Precisarão aprender a viver na ambigüidade e a harmonizar exigências concorrentes. Estas premissas forçarão os líderes a aprender, desaprender e reaprender continuamente. Neste novo contexto, a liderança tende a ser um processo intencional e baseado na influência, e não no poder posicional da manipulação ou da coerção. A liderança existe quando os seguidores decidem seguir os líderes por acreditar neles e na articulação de suas visões.

Quanto ao Brasil, vamos apresentar a seguir algumas informações sobre uma pesquisa realizada a respeito do tema liderança. Em pesquisa realizada em 1998, por encomenda do Centro de Excelência Empresarial do Rio Grande do Sul (instituição mantida por 10 grandes empresas gaúchas), foram identificadas qualidades e habilidades desejáveis nos executivos do final de século. O estudo concluiu que as empresas procuravam executivos pró-ativos, hábeis nas relações interpessoais, coordenadores de trabalhos em equipe, motivados, negociadores, éticos, íntegros, dotados de visão estratégica, capazes de liderar, conhecedores de sua empresa, focalizados no resultado e com capacidade de decisão.

As atitudes ou valores considerados pelos entrevistados como as mais importantes foram pela ordem: predisposição à negociação e para correr riscos, criatividade, flexibilidade, motivação e intuição. Eles também desejam contratar pessoas com habilidades para dimensionar o tempo adequadamente, coordenar trabalhos em equipe, gerenciar inovação, tratar com culturas diversas, antecipar ameaças e oportunidades.

Os executivos devem se preocupar, ainda, – de acordo com a pesquisa – em adquirir um perfil generalista, em ter visão global da empresa e um bom conhecimento de negócios internacionais, processos de alianças e jointventures. Deve, também, aprender outros idiomas, saber manipular informação por meio de computador e, se for preciso, fazer pós-graduação. Entre as empresas de controle nacional, a característica mais requisitada era a abertura a novas idéias. Já as de capital estrangeiro preferiam que o executivo tivesse predisposição para correr riscos.



Aplicando coaching: o executivo como coach

Hoje nas grandes organizações as áreas estão todas integradas. Neste contexto são exigidos dos profissionais características como: Trabalho de equipe, Aprendizado permanente, Flexibilidade, Engajamento, Comprometimento, Agilidade, Liderança.

Para que estas características sejam aplicadas é importante não só a participação dos gerentes, mas como o uso de ferramentas modernas de gestão. Atualmente o uso do método de coaching está fazendo o diferencial na busca por resultados.



### Conceito e Processo de Coaching

Conceito = Preparar pessoas transmitindo conhecimentos, habilidades e técnicas, instrumentalizando-as para sua plena utilização e aplicação. Coaching é um diálogo individual, face a face, em que o coach auxilia a pessoa a entender e conscientizar-se de seus pontos fortes e seus pontos fracos e a comprometer-se para melhorar seu desempenho. O coaching é:

- ✓ Aconselhamento - auxiliar a pessoa a melhorar sua conscientização e mudar pontos de vista;
- ✓ Monitoria - orientar em assuntos relacionados ao planejamento de carreira, à cultura organizacional, ao networking, etc.;
- ✓ Ensino - instruir para melhorar a especialização;
- ✓ Confrontação - analisar deficiência de desempenho para ajudar a melhorá-lo.

Coaching é uma relação de parceria que desenvolve o potencial das pessoas e maximiza seu desempenho. É ajudar as pessoas a aprenderem ao invés de ensinar algo a elas. Este tipo de visão proporciona:

- ✓ Ampliação das perspectivas de aprendizado;
- ✓ Melhora no direcionamento das ações;
- ✓ Foco bem definido;
- ✓ Individualidade de cada colaborador
- ✓ Aprendizado e hierarquia;
- ✓ Resultados quase imediatos;
- ✓ Curto prazo;
- ✓ Apoio à readaptação;
- ✓ Relação de discrição;
- ✓ Exclusividade;
- ✓ Reduzir resistências.

O executivo que busca utilizar o coaching deve entender que ele não é uma avaliação de desempenho, nem um processo disciplinar, quanto menos uma técnica, e também não pretende dar respostas e soluções. Para tanto é importante antever certas armadilhas do coaching:

- ✓ Querer fazer tudo
- ✓ Não pensar estrategicamente
- ✓ Perder a visibilidade
- ✓ Comprometer as oportunidades de promoção
- ✓ Perder bons talentos por falta de tempo

Processo de coaching abreviado = Vamos ver abaixo os quatro passos simplificados para fazer um coaching individual:

- ✓ Descreva o problema para o funcionário e diga o que você quer ou espera dele, como novo comportamento (esclareça suas expectativas).
- ✓ Seja específico, é essa a situação, é isso que eu espero. Dê exemplos específicos: seja concreto, apresente fatos.
- ✓ Chegue a um acordo quanto ao problema: o funcionário tem que concordar que existe o problema apontado.
- ✓ Faça um plano. Faça o funcionário dizer o que pretende fazer para que o problema não se repita novamente. Se necessitar, encontre juntos uma solução. O coach pode dizer "vamos discutir como resolvê-lo". O plano pode ser oral ou escrito.

Processo de coaching de equipe = O coaching é uma ferramenta que pode ser aplicada também na equipe. Para que ele tenha o resultado esperado é importante responder algumas perguntas:

- ✓ Há definição clara e mensurável dos objetivos e metas da equipe?
- ✓ Há definição clara das atribuições, responsabilidades e resultados esperados de cada um? (Delegação de responsabilidades de acordo com a competência e qualificação de cada elemento da equipe. Distribuição das atividades de forma equilibrada, não sobrecarregando nem deixando ociosidade).
- ✓ Há correta qualificação da equipe, com habilidades técnica, de solução de problemas e interpessoais?
- ✓ Há busca distribuição e correta utilização dos recursos necessários para realizar o trabalho?
- ✓ O meu Estilo de liderança é adequado e compartilhado entre os membros. Permito a expressão dos talentos individuais, encorajo a participação na prevenção e solução de problemas, à cooperação, e o compromisso?
- ✓ A Comunicação e regras ao time são claras e transparentes?
- ✓ Tenho disponibilidade para ouvir e aproveitar as idéias divergentes para enriquecer o processo decisório?
- ✓ Há respeito e confiança mútuos. Há naturalidade e espontaneidade nas ações?
- ✓ Há na equipe de sintonia de valores e princípios de trabalho, ex: (honestidade, ouvir, respeitar, concluir, desligar celulares em reuniões...)?
- ✓ Há integração, baixa tensão e bom humor no time. Há apoio mútuo, e solidariedade no time?
- ✓ Estabelecemos uma metodologia de trabalho produtiva, com práticas e processos eficazes de trabalho para realizar as tarefas? Produzimos um resultado coletivo que cumpre as metas de maneira eficaz e criativa?
- ✓ O uso do meu tempo e do tempo da equipe é eficaz? Os cronogramas de trabalho são reais e factíveis?
- ✓ Enfrentamos os conflitos de maneira construtiva e aberta?
- ✓ Há auto avaliação permanente e melhoria contínua ou retrabalhos e falhas constantes. Há avaliação dos progressos em relação às metas - acompanhamento dos resultados e compartilhamento dos sucessos obtidos. Há identificação dos erros e aprendizagem com os mesmos. Há reconhecimento e celebração dos sucessos individuais e de equipe?