

Teoria Geral da Administração



2006

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I - SIGNIFICADO DA ADMINISTRAÇÃO	14
1 Administração: conceito e importância	14
1.1 Definição do conceito	14
1.1.1 Processo.....	14
1.1.2 Decisões.....	15
1.1.3 Recursos	15
1.1.4 Objetivos.....	15
1.1.5 Pessoas.....	16
1.1.6 Administradores.....	16
1.2 Importância Social da Administração.....	16
1.3 Impacto da Qualidade da Administração	17
2 Teoria Administrativa	18
2.1 Conhecimentos Descritivos	18
2.2 Conhecimentos Prescritivos	19
2.2.1 Doutrinas	19
2.2.2 Técnicas	19
3 Formação do Conhecimento Administrativo	19
3.1 Experiência Prática.....	20
3.2 Métodos Científicos	20
3.2.1 Experimento	21
3.2.2 Levantamento Simples	21
3.2.3 Levantamento Correlacional.....	21
4 Objetivos e campo de aplicação	23
4.1 Enfoque	24
4.2 Escola.....	24
4.3 Modelo.....	24
4.3.1 Modelo de gestão (ou de administração).....	24
4.3.2 Modelo de organização	25
5 Administração no Presente.....	25
5.1 Economia Globalizada e Competitividade	25
5.2 Interdependência	26
5.3 Tecnologia da Informação	26
5.4 Diminuição de Tamanho.....	26
5.5 Valorização da Administração Empreendedora.....	27
5.6 Defesa do Consumidor e Ênfase no Cliente.....	27
5.7 Ecologia e Qualidade de Vida	27
6 Linha do tempo da administração.....	28
7 Cases	31
CAPÍTULO II - PAPEL DO GERENTE	39
1 Henri Fayol e o Processo Administrativo	39

1.1	Função Administrativa	41
1.2	Papel de Gerente segundo Fayol	41
1.3	Princípio de Peter	43
1.4	Posdcorb	43
2	Chester Barnard e a funções do executivo	44
3	Hebert Simon e o processo decisório	45
4	Henry Mintzberg e os papéis gerenciais	46
4.1	Papéis Interpessoais	47
4.1.1	Figura de Proa	47
4.1.2	Líder	47
4.1.3	Ligação	47
4.2	Papéis de Informação	47
4.2.1	Monitor	47
4.2.2	Disseminador	47
4.2.3	Porta-voz	48
4.3	Papéis de Decisão	48
4.3.1	<i>Entrepreneur</i>	48
4.3.2	Controlador de Distúrbios	48
4.3.3	Administrador de Recursos	48
4.3.4	Negociador	48
5	Rosemary Stewart e as escolhas gerenciais	49
5.1	Exigências	49
5.2	Restrições	49
5.3	Escolhas	49
6	Fred Luthans e o desempenho dos gerentes	50
7	Princípios de Andrew Grove	51
7.1	Produção	51
7.2	Desempenho Individual	52
8	Níveis de Administração	53
8.1	Alta Administração	53
8.2	Supervisores de Primeira Linha	54
8.3	Gerência Intermediária	54
9	Habilidades Gerenciais	55
9.1	Habilidades segundo Katz	55
9.1.1	Habilidade Técnica	55
9.1.2	Habilidade Humana	55
9.1.3	Habilidade Conceitual	55
9.2	Habilidades segundo Mintzberg	56
9.2.1	Habilidades de relacionamento com colegas	56
9.2.2	Habilidades de Liderança	56
9.2.3	Habilidades de resolução de conflitos	56
9.2.4	Habilidades de processamento de informações	57
9.2.5	Habilidades de tomar decisões em condições de ambigüidade	57
9.2.6	Habilidades de alocação de Recursos	57
9.2.7	Habilidades de Empreendedor	57
9.2.8	Habilidades de Introspecção	57
10	Caso Companhia Siderúrgica Paulista	57
11	Caso Reconhecimento não compra pão!	59

CAPÍTULO III - TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES	61
1 Max Weber e a Burocracia	61
1.1 As Organizações na visão de Weber.....	62
1.2 A Dominação segundo Weber.....	62
1.3 Premissas da Autoridade Legal-Racional.....	63
2 Tipologia de Etzioni.....	63
2.1 Tipos de Poder	64
2.1.1 Poder Coercitivo	64
2.1.2 Poder Manipulativo.....	64
2.1.3 Poder Normativo.....	64
2.2 Tipos de Envolvimento	64
2.2.1 Alienatório.....	65
2.2.2 Calculista	65
2.2.3 Moral.....	65
2.3 Tipos de Organizações.....	65
3 Tipologia de Blau e Scott.....	66
4 Disfunções da Burocracia.....	66
4.1 Disfunções segundo Perrow.....	67
4.1.1 Particularismo.....	67
4.1.2 Fazer a Cama.....	67
4.1.3 Excesso de Regras.....	68
4.1.4 Hierarquia.....	68
5 Modelos de Organização.....	68
5.1 Tipo Mecanicista.....	69
5.2 Tipo Orgânico	70
6 Imagens das Organizações	70
6.1 As Organizações segundo Mintzberg.....	70
6.2 As Organizações segundo Handy	71
6.2.1 Zeus.....	71
6.2.2 Apolo	72
6.2.3 Atena	72
6.2.4 Dioniso.....	72
7 Aprendizagem Organizacional.....	72
7.1 Cyert e March	73
7.2 Argyris e Schon	73
7.3 Peter Senge.....	74
CAPÍTULO IV - DA REVOLUÇÃO URBANA À REVOLUÇÃO INDUSTRIAL ...	75
1 Da Pré-História à Revolução Urbana.....	75
1.1 Revolução Agrícola.....	75
1.2 Revolução Urbana.....	75
1.3 Egito	76
1.4 Babilônia e Assíria.....	77
2 China	77
3 Grécia	77
3.1 Democracia e Ética.....	78
3.2 Método.....	78
3.3 Qualidade	79

4	Roma	79
4.1	Instituições Políticas	79
4.2	Construção e Administração do Império	79
4.3	Instituições Econômicas	80
4.4	Forças Armadas	80
4.5	Princípios de Administração	81
5	Período Medieval	81
5.1	Sistema Feudal	81
5.2	Organização do Trabalho	81
6	Renascimento	81
6.1	Capitalismo Mercantil	82
6.2	Veneza	83
6.3	Maquiavel	83
6.4	Reforma	83
7	Revolução Industrial	84
7.1	Sistema de Fabricação para Fora	84
7.2	Sistema-Fábrica	85
7.3	Condições de Trabalho e Sindicatos	85
8	Críticas à Sociedade Industrial	85
9	Um embrião de Teoria Administrativa	86
9.1	Eficiência	86
9.2	Função Soho	86
9.3	Robert Owen e New Lanark	87
9.4	Charles Babbage	87

CAPÍTULO V - ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	88
1 Taylor e o movimento da Administração Científica	88
2 Início do movimento da Administração Científica	88
2.1 O Problema dos Salários	89
2.2 O Plano de Taylor	89
3 Segunda fase da Administração Científica	90
4 Terceira fase da Administração Científica	91
5 Integrantes do Movimento	92
5.1 Frank e Lillian Gilbreth e o Estudo de Movimentos	93
5.2 Henry Gantt	93
5.3 Hugo Munsterberg	93
6 Críticas à Administração Científica	94
7 Expansão do movimento	94
8 Produção em massa e linha de montagem	94
8.1 Princípios da Produção em Massa	95
8.1.1 Peças e Componentes Padronizados e Intercambiáveis	95
8.1.2 Especialização do Trabalhador	95
8.2 A Linha de Montagem de Henry Ford	96
8.3 A Linha de Montagem Móvel	96
8.4 Inovações de Ford	97
8.5 Expansão do Modelo Ford	97
9 Alfred Sloan e a General Motors	97

CAPÍTULO VI – TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	99
1 Abordagem humanística da administração.....	99
1.1 Aspectos históricos favoráveis à abordagem humanística	99
1.2 Teorias Transitivas da Administração.....	100
2 Teoria das Relações Humanas (Escola Humanística da Administração).....	100
2.1 Elton Mayo.....	101
2.1.1 A Experiência de Hawthorne	101
2.1.2 Os estudos em Hawthorne de Elton George Mayo (1880-1949).....	101
2.1.2.1 A Primeira fase: sala de provas de Montagem de Relés.....	103
2.1.2.2 Segunda fase: O grupo de observação e os doze períodos.....	103
2.1.2.3 Terceira fase: Programa de entrevistas.....	105
2.1.2.4 Quarta fase: Sala de Observações de Montagem de Terminais	106
2.1.3 Conclusões da Experiência de Hawthorne	107
3 Kurt Lewin.....	109
3.1 Conseqüências da teoria motivação.....	111
3.1.1 Teoria de Campo Lewin.....	111
3.2 Decorrência da Teoria das Relações Humanas	112
3.2.1 Motivação como fator influenciador	112
3.2.1.1 As necessidades Humanas Básicas.....	113
3.2.1.2 O ciclo motivacional.....	115
3.2.2 O moral e a atitude	115
3.2.3 Frustração e compensação	115
3.2.4 Liderança.....	116
3.2.4.1 Teoria de traços de personalidade	116
3.2.4.2 Teoria sobre estilos de liderança	116
3.2.4.3 Teorias situacionais da liderança.....	117
3.2.5 Comunicações.....	117
3.2.6 Redes de comunicação	118
3.2.7 Organização informal.....	120
3.2.8 Dinâmica de grupo.....	121
3.2.8.1 Características distintas de outros campos do conhecimento	123
3.2.8.2 Projetos de Pesquisa.....	124
3.2.8.3 Dinâmica de Grupo e a Administração	124
3.2.8.4 Teorias que desenvolveram o estudo da Dinâmica de Grupo	125
3.2.8.5 Dinâmica de Grupo e as Mudanças.....	126
3.2.8.6 Visão e Aplicação da Dinâmica de Grupo Pela Administração.....	127
4 Apreciação Crítica da Teoria das Relações Humanas	128
4.1 Houve uma inadequada visualização dos problemas das relações industriais	128
4.2 Limitação do Campo Experimental.....	128
4.3 Ênfase exagerada nos grupos informais	128
4.4 Enfoque manipulativo	129
4.5 Crítica	129
CAPÍTULO VII – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	130
1 Características do planejamento estratégico.....	130
2 Etapas do planejamento estratégico.....	131
2.1 Determinação dos objetivos empresariais	131

2.2	Hierarquia de Objetivos	133
2.3	Administração por objetivos.....	134
2.4	Análise das condições ambientais.....	130
2.4.1	Análise do ambiente geral	135
2.4.2	Análise do ambiente de tarefa	136
2.4.3	Análise organizacional.....	136
2.4.4	Formulação de alternativas estratégicas	138
2.5	Elaboração do planejamento estratégico.....	139
2.6	Filosofias de planejamento	141
REFERÊNCIA		145

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Administração como processo de tomar decisões sobre objetivos	14
Figura 2: A organização como sistema de recursos que realiza diversos tipos de objetivos.....	15
Figura 3: A complexidade do processo administrativo aumenta de forma diretamente proporcional ao volume e interdependência de recursos	17
Figura 4: Você está cercado, Caríba...de todos os tipos de organizações.....	17
Figura 5: Processo de formação e disseminação das teorias da administração..	20
Figura 6: Exemplo de estudo de correlação	22
Figura 7: Três maneiras de estudar administração	23
Figura 8: Principais enfoques da administração.....	25
Figura 9: Principais estudiosos do papel dos gerentes	39
Figura 10: A escola clássica da administração.....	40
Figura 11: Funções da empresa segundo Fayol	41
Figura 12: Funções do Executivo segundo Barnard.....	44
Figura 13: Papéis gerenciais, segundo Mintzberg.....	46
Figura 14: Três dimensões do papel dos gerentes, segundo Rosemary Stewart ..	50
Figura 15: Grove resume essa idéia na seguinte posição.....	52
Figura 16: Princípios de Andrew Grove.....	52
Figura 17: Dois tipos de estruturas.....	53
Figura 18: Habilidades gerenciais, segundo Katz	56
Figura 19: Principais contribuições ao estudo das organizações	61
Figura 20: Herança de Weber	63
Figura 21: Dois modelos de organização	69
Figura 22: Os dois modelos de organização de Burns e Stalker.....	69
Figura 23: Eventos da revolução urbana.....	69
Figura 24: Alguns itens da herança grega.....	78
Figura 25: Alguns itens da herança de Roma	80
Figura 26: Administração e organizações no Renascimento	82
Figura 27: Tendências da Revolução Industrial	84
Figura 28: Os três momentos da administração científica.....	89
Figura 29: A administração científica criou a ênfase no estudo e racionalização de tempos e movimentos necessários para a execução das tarefas	90
Figura 30: Os princípios de Taylor	91
Figura 31: Principais integrantes do movimento da administração científica	92
Figura 32: Princípios da produção em massa	95
Figura 33: A linha de montagem de Ford	96
Figura 34: O modelo americano de administração de empresas industriais	98
Figura 35: Fábricas da Western Electric Company	102
Figura 36: Conclusões da Experiência de Hawthorne.....	108
Figura 37: Hierarquia das necessidades de Maslow	114
Figura 38: As seis etapas do planejamento estratégico	132
Figura 39: Hierarquia de objetivos a partir de um objetivo empresarial.....	134
Figura 40: Processo de formulação estratégica	139
Figura 41: As alternativas estratégicas	140
Figura 42: Os sete fatores que condicionam o comportamento da empresa	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais decisões do processo administrativo	15
Quadro 2: Dois tipos de conhecimentos a respeito da administração das organizações	18
Quadro 3: Desenho de um experimento	21
Quadro 4: A linha do tempo da administração inspirada na idéia de George Junior; Claude (1974, p. 9).....	28
Quadro 5: Os 16 deveres do gerente segundo Fayol.....	42
Quadro 6: Os princípios de administração de Fayol.....	42
Quadro 7: Prioridades diferentes determinam sucesso e eficácia.....	51
Quadro 8: Três bases da autoridade segundo Max Weber.....	62
Quadro 9: Principais características das organizações burocráticas, segundo Weber	63
Quadro 10: Tipos de poder, obediência e organização, segundo Etzioni	64
Quadro 11: Tipos de organizações segundo Etzioni	66
Quadro 12: Classificação das organizações, segundo o tipo de beneficiário.....	66
Quadro 13: Algumas disfunções organizacionais, segundo diferentes autores ...	67
Quadro 14: Idéias sobre as imagens ou metáforas das organizações.....	70
Quadro 15: Configurações de Mintzberg.....	71
Quadro 16: Imagens de Handy	71
Quadro 17: Principais autores da escola da aprendizagem organizacional	73
Quadro 18: Cronologia dos Principais Eventos da Teoria das Relações Humanas.....	99
Quadro 19: os doze períodos do grupo experimental	104
Quadro 20: Comparação entre a Teoria Clássica e das Relações Humanas	108
Quadro 21: Os tipos de redes	119
Quadro 22: Comunicação como atividade gerencial	120
Quadro 23: Tipos de níveis de planejamento empresarial	131
Quadro 24: Transição dos estilos administrativos a partir da APO	135
Quadro 25: Perfil de uma análise organizacional.....	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Informações produzidas por um estudo correlacional	22
Tabela 2: Onde estão os pontos fracos.....	118
Tabela 3: Preço de custo por tonelada.....	124

INTRODUÇÃO

Objetivos do Curso: formação humanística – cristã, técnica e científica, generalista para atuar na administração das organizações. Competências, habilidades, atitudes e valores para atuar no mercado de trabalho em consonância com as demandas mundiais, nacionais e regionais.

- b) interação com as empresas e comunidade local e regional, prestando serviços de assessoramento.
- c) realização de atividades voltadas para a iniciação científica.

Objetivos da Disciplina:

Promover conhecimento dos conceitos de Teoria da Administração, motivando o aluno a estabelecer correlação entre as teorias das organizações e o seu impacto na sociedade e a aplicação desses conceitos de forma adequada.

Ementa:

- 1) Definição do conceito de administração;
- 2) Teoria administrativa;
- 3) Formação do conhecimento administrativo;
- 4) Objetivos e campo de aplicação da teoria da administração;
- 5) Administração no presente;
- 6) Papel do gerente;
- 7) Evolução da administração;
- 8) Teoria das organizações;
- 9) Revolução urbana;
- 10) Revolução industrial;
- 11) Escola clássica;
- 12) Modernos sistemas de produção;
- 13) Planejamento. Estratégia.

Conteúdo Programático

- 1) Definição do conceito de administração.
- 2) Teoria administrativa.
- 3) Formação do conhecimento administrativo
- 4) Objetivos e campo de aplicação.
- 5) Administração no presente.
- 6) Papel do gerente.
- 7) Evolução da administração.
- 8) Teoria das organizações.
- 9) Da revolução urbana à revolução industrial.
- 10) Da escola clássica aos modernos sistemas de produção.
- 11) Planejamento e administração estratégica.

Sistemática de trabalho:

Aulas expositivas,
quadro sinótico,
filmes,
trabalho em equipe,
debates,
palestras e exposição de trabalhos realizados pelos alunos,
pesquisa na internet e biblioteca.

Recursos didáticos: vídeos, retroprojektor e multimídia.

Critérios de avaliação:

- a) prova escrita: 80%
- b) apresentação de trabalhos: 20%
- c) total: 100%

Atividades extraclasse/Projetos especiais:

Desenvolvimento e apresentação de trabalho versando sobre Teoria Geral da Administração, utilizando-se da bibliografia indicada.

Referências Básicas:

- BATEMAN, T. S. **Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral Da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
MONTANA, P. J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

Referências Complementares:

ROBBINS; STEPHEN, P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Cenário do futuro:

- a) Meio ambiente;
- b) Revolução tecnológica;
- c) Novos Materiais;
- d) Revolução Tecnológica e inteligência artificial;
- e) Biotecnologia;
- f) Globalização;
- g) Novos regimes políticos, novas nações.

Fusões de corporações:

- a) mega fusões - Indústrias, Bancos, Consultorias.

Consumo:

- a) mudança de gosto dos consumidores - produtos sofisticados, novas formas de lazer, etc.;
- b) mais opções, diversificação de modelos - carros, novos eletrodomésticos, roupas, etc.;
- c) produtos mais individualizados sob encomenda - carros, bicicletas;
- d) maior exigência, explorando ao máximo a relação custo x benefício;
- e) Código de Defesa do Consumidor.

Finanças:

- a) troca de moedas no mundo é da ordem de US\$ 80 (oitenta) trilhões/ano;
- b) somente US\$ 4 (quatro) trilhões destinam-se ao financiamento do comércio e serviços; a diferença é pura especulação cambial;
- c) sociedade cassino;
- d) dívida dos países em desenvolvimento ultrapassa US\$ 1 trilhão;
- e) migração de dinheiro para paraísos fiscais;
- f) lavagem de dinheiro;
- g) mega investidores.

Ambiente Mundial:

- a) novos competidores;
- b) terrorismo em nível mundial;
- c) funcionamento da C.E.E., a partir de 1992 e unificação da moeda;
- d) exploração de novas empresas;
- e) fusão de empresas/capitais;
- f) fim da URSS, em 1991;
- g) reunificação Alemã;
- h) recessão mundial;
- i) queda do comunismo Leste Europeu;
- j) criação de mercados comuns;
- k) desemprego no nível mundial;
- l) migração de negócios para regiões diferentes no mundo.

Os consumidores estão mudando:

- a) maior sofisticação (maior consciência de qualidade);
- b) produtos personalizados;
- c) incremento de mulher na força de Trabalho.
- d) como nós ficamos em relação às mudanças que ocorrem no mundo?

Gerente Antigo x Gerente Moderno:

A concorrência é grande. Atualização ou ...

O perfil do gerente do futuro:

- a) mais generalista;

- b) muito mais preocupado em potencializar recursos humanos e desenvolvimento profissional;
- c) mais profissional, bem menos paternalista;
- d) mais preocupado em atualizar-se não só em sua área, mas de modo geral.

Exemplos:

- a) ligado a tudo o que acontece;
- b) mais Jovem;
- c) mais internacional;
- d) mais preparado academicamente;
- e) menos preocupado em permanecer longos anos em uma empresa, o que obrigará a empresa a movimentá-lo com mais freqüência;
- f) mais competitivo;
- g) mais ambicioso;
- h) falar duas línguas ou mais;
- i) ética com valor inerente.

Retrato das empresas do futuro:

- a) mais plana, mais enxuta, menos camadas na estrutura organizacional;
- b) diminuição de elos na cadeia hierárquica;
- c) unidades mais autônomas e com mais poder de decisão - menor quadro central de funcionários e maior autoridade local para lançamentos e preços de produtos;
- d) orientação para diferenciação;
- e) consciente de qualidade integrada
- f) Maior preocupação com atendimento e assistência técnica;
- g) Muito mais rápida na inovação tecnológica;
- h) Voltada para consultoria externa;
- i) Mais profissional, menos paternalista, mais exigente com os funcionários;
- j) Maior disposição para a recompensa pelo desempenho;
- k) Mais propensa a promover/movimentar funcionários promissores com maior freqüência;
- l) Internacionalização dos negócios.

Administração: processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis para alcançar objetivos estabelecidos.

Por que as organizações e os administradores são necessários?

Praticamente todos os dias os jornais nos mostram manchetes como

estas:

- a) “superávit nas exportações é o maior em todos os tempos”;
- b) “a taxa de juros foi aumentada novamente pelo Banco Central”
- c) “a Bolsa de Valores deve chegar aos 29.000 pontos em 2005”
- d) “o Brasil é criticado em Davos, pois não evoluiu socialmente como o esperado”;

- e) “foi substituído o presidente da Volkswagen/outra empresa qualquer: motivo queda de 15% nas vendas no mercado interno”

As aptidões para administrar:

- a) tomar decisões eficazes;
- b) comunicar-se com e sem a organização;
- c) aplicar adequadamente os controles e as mensurações;
- d) ser capaz de trabalhar com orçamentos e com planejamentos;
- e) ser capaz de empregar instrumentos analíticos as ciências da administração.

É pouco provável que alguém possua ao mesmo tempo todas essas aptidões. Todo administrador, contudo, precisa compreender em que consiste cada uma delas, o que podem fazer a seu favor e o que, pôr sua vez, dele exigem.

Portanto:

- a) administrar é lidar com pessoas;
- b) administrar é tomar decisões;
- c) administrar é liderar um grupo;
- d) administrar é alcançar resultados;
- e) administrar é estabelecer objetivos;
- f) administrar é comandar;
- g) administrar é mandar;
- h) administrar é dirigir;
- i) administrar é coordenar esforços;
- j) administrar é ser agente de mudanças;
- k) administrar é inovar;
- l) administrar é influenciar pessoas;
- m) administrar é exercer poder;
- n) administrar é obter resultados com e através de pessoas.

CAPÍTULO I - SIGNIFICADO DA ADMINISTRAÇÃO

1 ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA

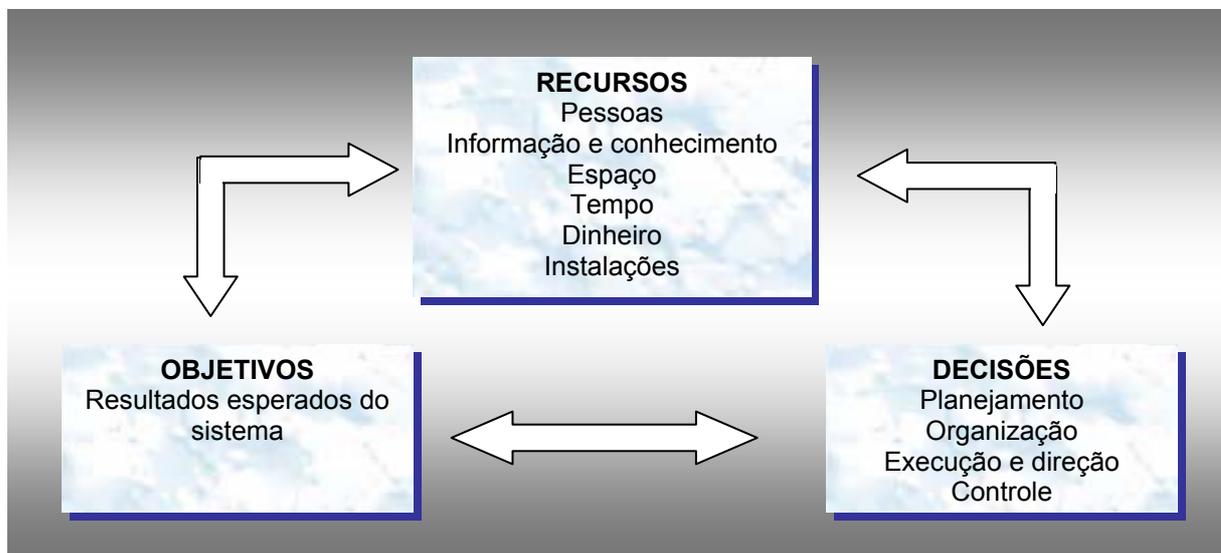
1.1 Definição do Conceito

Objetivos, decisões e recursos são as palavras-chaves na definição do conceito de administração. Administração é o processo de tomar e colocar em práticas decisões sobre objetivos e utilização de recursos (Figura 1). Para esclarecer e ampliar a definição:

1.1.1 Processo

A administração é processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. O processo de administrar (ou processo administrativo) é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo. A finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos.

Figura 1: Administração como processo de tomar decisões sobre objetivos



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 25)

Para melhor aproveitar o estudo da administração, você precisa pensar em situações práticas em que haja pessoas utilizando recursos para produzir bens e serviços. Pense em organizações próximas, como padarias, supermercados, a prefeitura de sua cidade, e outras, com as quais você tem contato direto. Pense também em organizações distantes, mas que têm influência sobre sua vida: a rede de televisão a cujos programas você assiste, as empresas que fabricam os produtos que você usa (como roupas e automóveis) e as companhias fornecedoras de

serviços, como telefone, água e esgoto, e energia elétrica. Pense na organização em que você trabalha. Pense em si próprio e em sua família como -administradores de recursos e tomadores de decisões.

1.1.2 Decisões

Tomar decisões significa fazer escolhas. O processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções. A Quadro 1 resume os quatro processos e descreve as decisões de cada um.

Quadro 1: Principais decisões do processo administrativo

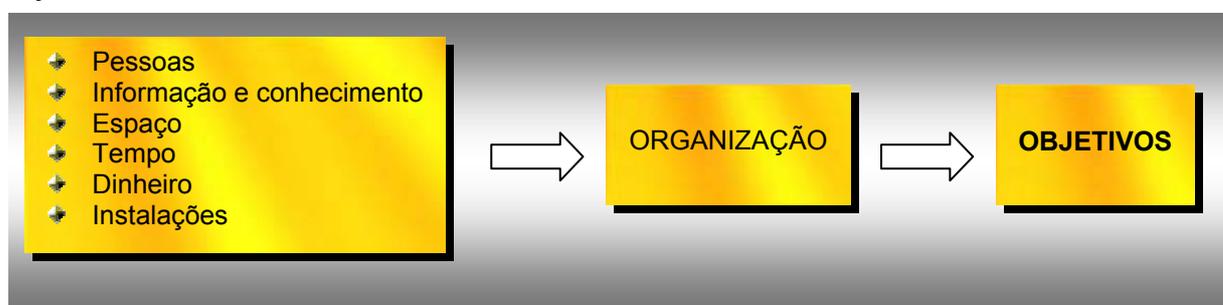
PROCESSO	SIGNIFICADO
Planejamento	Consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos necessários para realizá-los
Organização	Consiste em tomar decisões sobre a divisão de autoridade e responsabilidade entre pessoas e sobre a divisão de recursos para realizar tarefas e objetivos.
Direção	Compreende as decisões que acionam recursos , especialmente pessoas, para realizar tarefas e alcançar objetivos
Controle	Consiste em tomar decisões e agir para assegurar a regulação dos objetivos

Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 26)

1.1.3 Recursos

Os recursos que as organizações utilizam classificam-se em seis tipos principais: instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas. As organizações são sistemas de recursos empregados na realização de objetivos, como mostra a Figura 2.

Figura 2: A organização como sistema de recursos que realiza diversos tipos de objetivos



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 26)

1.1.4 Objetivos

Os objetivos são os resultados esperados, ou fins que as organizações ou sistemas procuram atingir, por meio do emprego dos recursos. Os objetivos organizam-se em uma cadeia de meios e fins. Produtos e serviços são objetivos imediatos, que possibilitam a realização de outros objetivos, como o atendimento dos interesses dos acionistas, a satisfação dos clientes e a contribuição para a comunidade.

Um sistema ou organização que consegue realizar seus objetivos é eficaz. Entre duas organizações, ou entre dois momentos da mesma organização, é mais eficiente aquela que realiza o mesmo objetivo com menor quantidade de recursos. Eficácia é a capacidade de realizar objetivos. Eficiência é a capacidade de utilizar produtivamente os recursos.

1.1.5 Pessoas

As pessoas estão no centro do processo administrativo. Elas tomam decisões, compartilham o processo decisório com outras pessoas ou são afetadas pelas decisões que outras tomam. Como indivíduos ou membros de organizações, as pessoas são os principais agentes do processo administrativo.

1.1.6 Administradores

Os administradores, ou gerentes, são as pessoas que tomam decisões de administração. Podem ser indivíduos (como um presidente de empresa) ou grupos (como a assembléia de acionistas que nomeia esse mesmo presidente). Todas as pessoas que administram sistemas de recursos e objetivos são administradores (ou gerentes). Você é administrador de seus objetivos pessoais, de seu próprio tempo e de outros recursos pessoais. Algumas pessoas administram o trabalho de outras pessoas, porque ocupam posições de chefia.

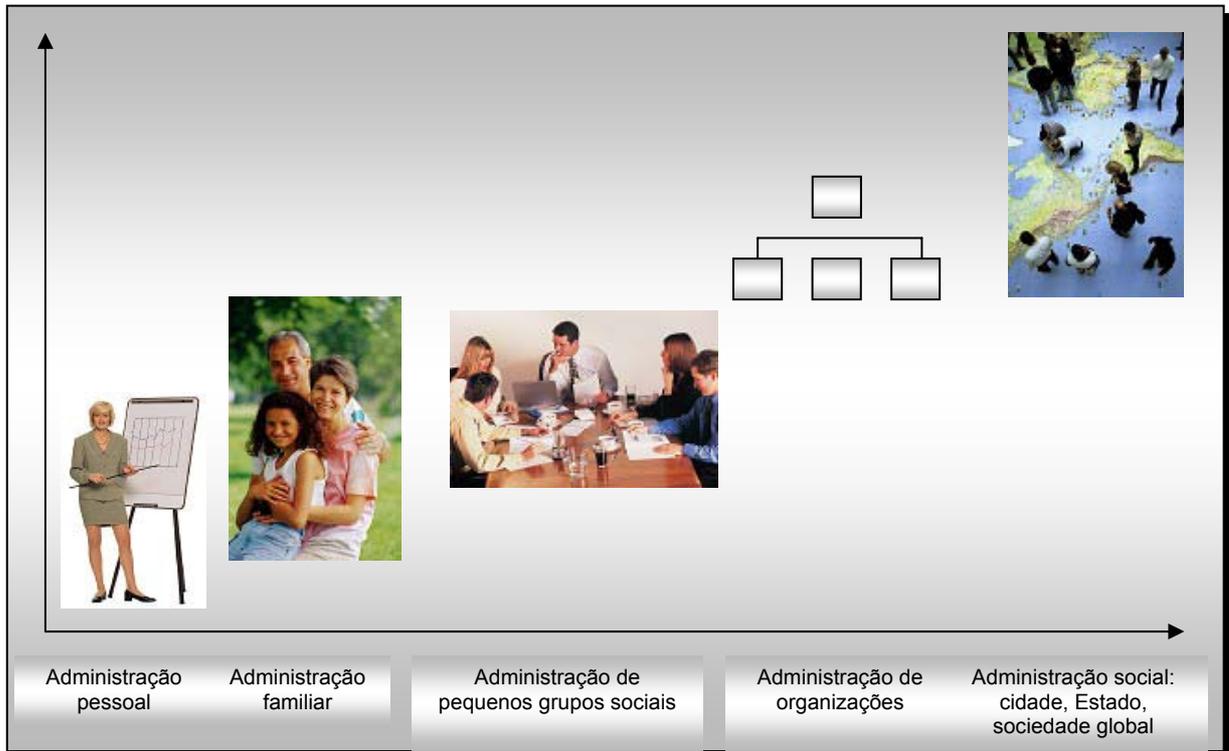
1.2 Importância Social da Administração

A administração é o processo que procura assegurar a eficácia e eficiência das organizações. A administração, como assinalou Fayol, é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos - individual, familiar, grupal, organizacional ou social. A Figura 3 ilustra essas definições, bem como a relação entre o aumento da quantidade de recursos e a complexidade do processo administrativo.

Embora o processo administrativo seja importante em qualquer contexto de utilização de recursos, a razão principal para estudá-lo é seu impacto sobre o desempenho das organizações. As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. Há poucos aspectos da vida contemporânea que não sejam influenciados por alguma espécie de organização. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional, em contraste com as sociedades comunitárias do passado, como indica a Figura 4.

O principal motivo para a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoa.

Figura 3: A complexidade do processo administrativo aumenta de forma diretamente proporcional ao volume e interdependência de recursos



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 28)

Figura 4: Você está cercado, Caríba de todos os tipos de organizações



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 29)

1.3 Impacto da Qualidade da Administração

Devido a sua importância para a realização de objetivos sociais, as organizações afetam a qualidade de vida tanto positiva quanto negativamente. É dramático o impacto do mau funcionamento de uma organização, especialmente de

grande porte, sobre a sociedade. Pense nos seguintes casos:

- Numa cidade inundada pelas chuvas, e lembre-se da Prefeitura. No baixo nível do ensino, na necessidade de pagar planos de saúde ou pensão, ou nas filas nos hospitais públicos, e lembre-se de que o governo não trabalha como deveria.
- Tomara que você não tenha vivido os 21 anos de ditadura, época em que os militares, que vivem falando em disciplina e hierarquia, destituíram um Presidente da República legitimamente eleito e depois resolveram transformar o Brasil num imenso quartel. Invasões de escolas e sindicatos, censura de todos os tipos de pensamento discordante, proibição de funcionamento de centros acadêmicos, prisões arbitrárias, justiça de exceção, entre outras coisas, algumas bem piores. Era perigoso ser estudante ou professor naquele tempo.

2 TEORIA ADMINISTRATIVA

Essencialmente, uma teoria é uma representação abstrata do que se percebe como realidade. A teoria é um conjunto de afirmações ou regras feitas para enquadrar alguma parte do mundo real. Segundo F. von Hayek, sem teoria, os fatos são silenciosos.

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.

As teorias da administração compreendem dois tipos principais de conhecimentos (ou teorias): descritivos e prescritivos, resumidos no Quadro 2.

Quadro 2: Dois tipos de conhecimentos a respeito da administração das organizações.

CONHECIMENTOS DESCRITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procuram explicar o que são as organizações e como são administradas. ➤ Diferentes autores têm diferentes explicações. ➤ Há muitas teorias que explicam de forma diferente as mesmas coisas.
CONHECIMENTOS PRESCRITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procuram explicar como as organizações devem ser administradas. ➤ Compreendem doutrinas ou filosofias e técnicas, ou ferramentas, para administrar as organizações.

Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 29)

2.1 Conhecimentos Descritivos

Conhecimentos de natureza descritiva são os que se propõem explicar um evento ou fenômeno da realidade. As teorias descritivas da administração

compreendem explicações ou interpretações das organizações e do processo administrativo. Seu objetivo entender e explicar as organizações e os administradores.

Em toda descrição encontra-se a interpretação do autor. Diferentes autores, procurando entender o mesmo evento ou processo, interpretam-no de maneiras diversas ou chegam a conclusões divergentes. Muitos dos conhecimentos descritivos, por isso, são proposições, ou explicações-tentativas, que os autores apresentam para leitores e estudantes tirarem suas próprias conclusões-fomo os autores divergem na interpretação da realidade, surgem às teorias alternativas e, com elas, a polêmica e as críticas.

2.2 Conhecimentos Prescritivos

Há teorias que propõem recomendações, soluções para problemas ou decisões que devem ser tomadas em certas situações: são as teorias prescritivas, que compreendem duas grandes categorias: doutrinas (princípios ou preceitos) e técnicas.

2.2.1 Doutrinas

As doutrinas ou princípios (ou, ainda, preceitos) recomendam como agir e contêm valores implícitos ou explícitos. Os valores definem o que é importante e em que a atenção deve estar concentrada. A doutrina procura orientar os julgamentos e decisões dos administradores a respeito dos inúmeros aspectos de seu trabalho. Por exemplo: o movimento da administração científica tinha uma doutrina ou princípio da eficiência dos recursos. O movimento da qualidade tem uma doutrina ou princípio da satisfação do cliente. A escola do pensamento estratégico tem uma doutrina de eficácia da organização.

2.2.2 Técnicas

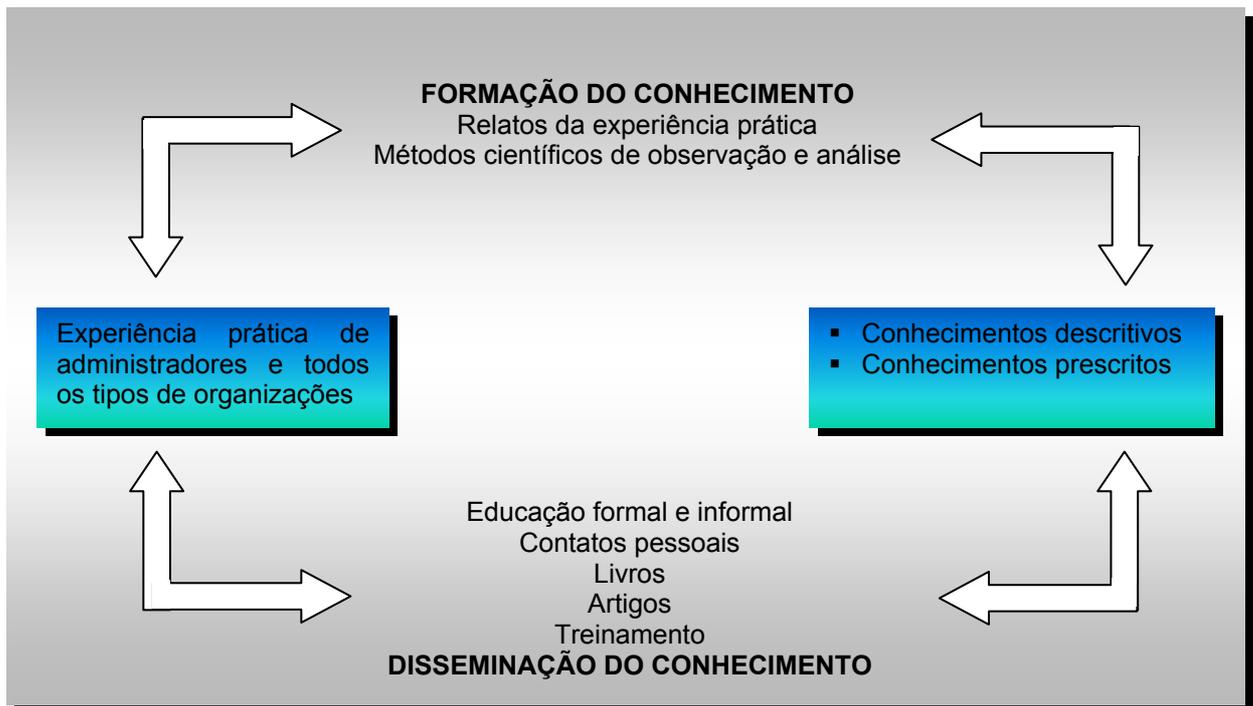
As técnicas são soluções para problemas específicos. Por exemplo: o problema de estudar a eficiência de um processo pode ser resolvido com as técnicas do estudo de tempos e movimentos. As técnicas, em geral, agregam-se em métodos.

Ao estudar e praticar administração, é de extrema importância distinguir as técnicas dos princípios. Os princípios, que são mais importantes, têm utilidade genérica.

3 FORMAÇÃO DO CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO

Os conhecimentos administrativos são produzidos pela observação da experiência prática das organizações e de seus administradores. Há duas fontes principais desses conhecimentos: a própria experiência prática e os métodos científicos. O conhecimento sempre volta para o mundo que o produziu, num processo de constante elaboração: como procura mostrar a Figura 5.

Figura 5: Processo de formação e disseminação das teorias da administração



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 30)

3.1 Experiência Prática

Desde que existem as organizações, os administradores vêm criando um acervo de conhecimentos que aumentam e se refinam, de geração a geração. O administrador a atual dispõe de considerável acervo teórico, que faz parte da cultura coletiva e é produto da transmissão de conhecimentos empíricos desde que as primeiras organizações humanas foram criadas. Esse acervo de conhecimentos práticos resulta também de um processo de seleção natural. Os princípios e as técnicas que se revelam mais úteis são preferidos àqueles cuja aplicação produz resultados duvidosos.

A experiência prática continua sendo importante fonte de conhecimentos sobre como administrar. Muitas contribuições teóricas continuam a ser feitas por praticantes da administração, que refletem e registram sua própria experiência.

3.2 Métodos Científicos

O segundo vetor do moderno conhecimento administrativo é a aplicação da ciência à observação das organizações e dos administradores. A produção de conhecimentos administrativos por meio da aplicação de métodos científicos (processos sistemáticos de aquisição e tratamento de informações) é semelhante a outras formas de pesquisa, que se dedicam ao estudo de outros fenômenos, como a observação do universo ou da vida no mar. A metodologia é essencialmente a mesma. O que muda é apenas o objeto de estudo. Há cinco métodos mais comuns usados na pesquisa de administração, que serão descritos a seguir: experimento, levantamento simples, levantamento correlacional, método do caso e incidente crítico.

3.2.1 Experimento

O experimento é o método científico por excelência, e consiste, em linhas gerais, em medir as conseqüências de uma alteração produzida em uma situação. Por exemplo:

- O que acontecerá com a produtividade se for aplicado o método X de trabalho?

Para obter respostas a essa pergunta, é preciso:

- Medir a produtividade atual de um grupo de pessoas chamada grupo experimental.
- Introduzir o método X.

Medir novamente a produtividade.

O esquema geral de um experimento encontra-se na Quadro 3.

Quadro 3: Desenho de um experimento

	MOMENTO 1	MOMENTO 2	MOMENTO 2
GRUPO EXPERIMENTAL	Mede-se a produtividade	Modifica-se uma variável, como o método de trabalho	Mede-se a produtividade
GRUPO DE CONTROLE	Mede-se a produtividade	Nenhuma alteração é introduzida	Mede-se a produtividade

Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 31)

3.2.2 Levantamento Simples

O levantamento simples é feito usando-se questionários, entrevistas, observação direta e outras técnicas semelhantes de obtenção de informações. Seu objetivo é simplesmente identificar as características de algum fenômeno administrativo, entender algo que esteja ocorrendo num grupo de organizações, ou analisar a freqüência com que determinada técnica ou princípio está disseminada. O levantamento simples estuda um aspecto singular, chamado variável de observação.

O levantamento simples é feito apoiado em uma pergunta básica, também chamada pergunta-chave ou questão de pesquisa.

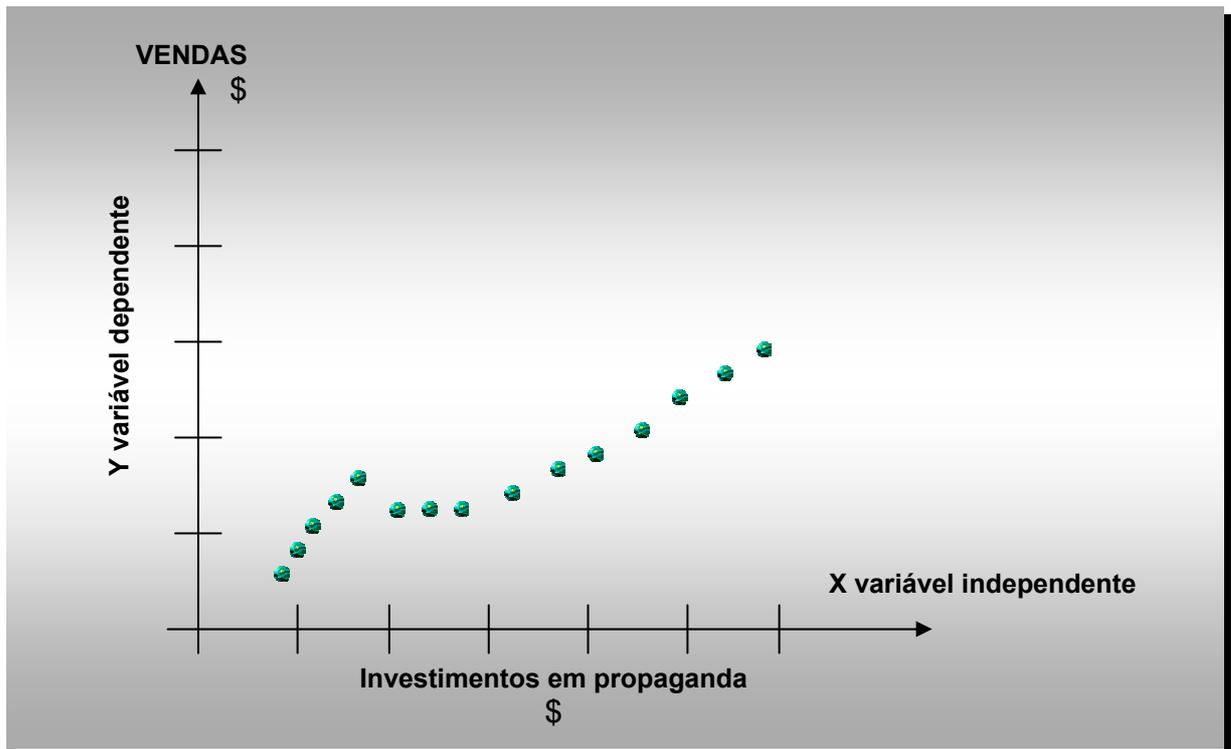
Por exemplo:

- Quais as estruturas organizacionais mais freqüentes em empresas de engenharia?
- Quais são as atribuições mais comuns dos gerentes de recursos humanos? Com que freqüência os grupos autogeridos são empregados pelas empresas de um ramo de negócios?
- Quais os critérios utilizados pelas empresas para promover a participação nos lucros e resultados?

3.2.3 Levantamento Correlacional

Os levantamentos correlacionam procuram identificar relações de causa e efeito entre determinados processos ou variáveis. Por exemplo: entre a produtividade da equipe de trabalho e o estilo de chefia de seu gerente; entre a satisfação dos empregados e os métodos de trabalho que a organização utiliza. O levantamento correlacional procura identificar o efeito ou impacto de um tipo de variáveis (variáveis independentes ou causas) sobre outro tipo de variáveis (variáveis dependentes ou efeitos). A finalidade é verificar se há alguma relação do tipo "se x, então y" (Figura 6).

Figura 6: Exemplo de estudo de correlação



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 32)

Tabela 1: Informações produzidas por um estudo correlacional

Nível em que o superior aceita sugestões do subordinado		Satisfação experimentada pelo funcionário			
		Alta	Média	Baixa	
Elevado		30*	10	10	50
Moderado		20	5	5	30
Baixo		10	0	10	20
		60	15	25	100

* 30 = Número de empregados que manifestam satisfação elevadas e, ao mesmo tempo, consideram elevado o nível em que o superior aceita suas sugestões. O mesmo raciocínio aplica-se às outras células.

Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 36)

Os mesmos princípios do levantamento simples aplicam-se aqui. A diferença fundamental está no fato de que o levantamento correlacional usa pelo menos duas classes de variáveis (ou questões) que são contrastadas entre si. A pergunta básica do levantamento correlacional, como nos exemplos a seguir, deixa evidente a tentativa de associação entre duas questões:

- De que modo o *estilo de liderança* do *chefe* (efeito) é influenciado por seu treinamento (causa)?
- Quando o chefe aceita sugestões (causa), qual o efeito sobre a *satisfação experimentada* por seus funcionários (efeito)?

4 OBJETIVOS E CAMPO DE APLICAÇÃO

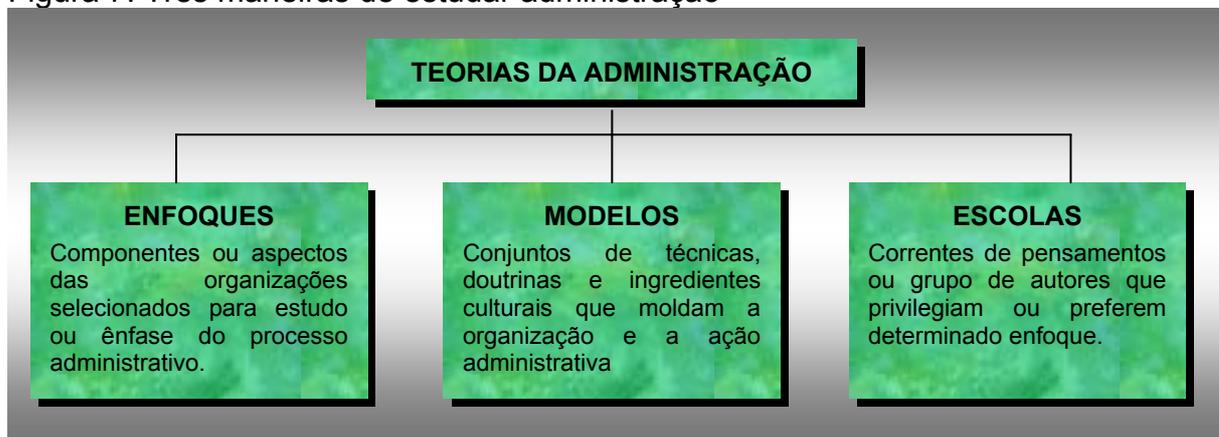
A Teoria Geral da Administração abrange os conhecimentos descritivos ou prescritivos que se relacionam com as organizações, os administradores e o processo administrativo. Seu objetivo final é a preparação de administradores para todos os tipos de organizações. Derivados desse objetivo final, os grandes objetivos específicos da Teoria Geral da Administração são os seguintes:

- a) Entender e explicar as organizações.
- b) Entender e explicar o papel da administração e dos administradores nas organizações.
- c) Identificar e propor diretrizes e técnicas para administrar as organizações.

A Teoria Geral da Administração abrange grande variedade de assuntos específicos. Esses assuntos específicos correspondem a teorias específicas ou campos do conhecimento com vida própria (por exemplo, teoria das organizações, teoria da decisão, liderança, papel gerencial, administração estratégica, estrutura organizacional), de tal maneira que a teoria geral da administração é um sistema que abrange diversas teorias distintas e interdependentes.

Os conhecimentos que compõem a Teoria Geral da Administração agrupam-se em três categorias principais: enfoques, modelos e escolas conforme mostra a Figura 7. As fronteiras entre essas três categorias não são rígidas, de forma que há muita sobreposição entre elas.

Figura 7: Três maneiras de estudar administração



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 38)

4.1 Enfoque

Enfoque é um aspecto particular das organizações ou do processo administrativo, que é selecionado para estudo e produção de conhecimentos. Alguns autores preferem usar a palavra abordagem para a mesma ideia. Enfoque também é palavra que indica preferência por aquele aspecto ou, ainda, uma perspectiva ou maneira particular de observar e analisar as organizações, os administradores e o processo administrativo.

Por exemplo:

- O enfoque sistêmico interpreta as organizações como conjuntos complexos de partes interdependentes.
- O enfoque humanístico, social ou comportamental interpreta as organizações predominantemente como sistemas sociais, feitos de pessoas e sentimentos.

4.2 Escola

Escola 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. Escola é palavra que também pode indicar autores com diversos enfoques, que nunca se encontraram ou viveram em épocas e locais diferentes, mas que compartilham um interesse ou ponto de vista, ou que é possível associar em função de algum critério. Dependendo da perspectiva, enfoque é o mesmo que escola.

Por exemplo:

- A escola das relações humanas congrega autores e adeptos do enfoque humanístico.
- O movimento da administração científica pode ser associado a uma escola, a escola da eficiência e da racionalização do trabalho.
- O enfoque da qualidade focaliza a satisfação do cliente, enquanto a escola da qualidade compreende todos os autores associados a esse enfoque.

4.3 Modelo

Modelo é um conceito com dois significados: modelo de gestão e modelo de organização.

4.3.1 Modelo de gestão (ou de administração)

É um conjunto de doutrinas e técnicas do processo administrativo. Muitas vezes, o modelo está associado a uma base cultural. Embora não sejam sinônimos, método e modelo são palavras usadas de modo intercambiável. Estilo é palavra que tem o mesmo sentido.

Por exemplo:

- O modelo japonês de administração tem ingredientes culturais nacionais e, ao mesmo tempo, forte influência da escola da administração científica.
- O modelo (ou estilo) democrático de liderança está associado simultaneamente à satisfação e produtividade do grupo.

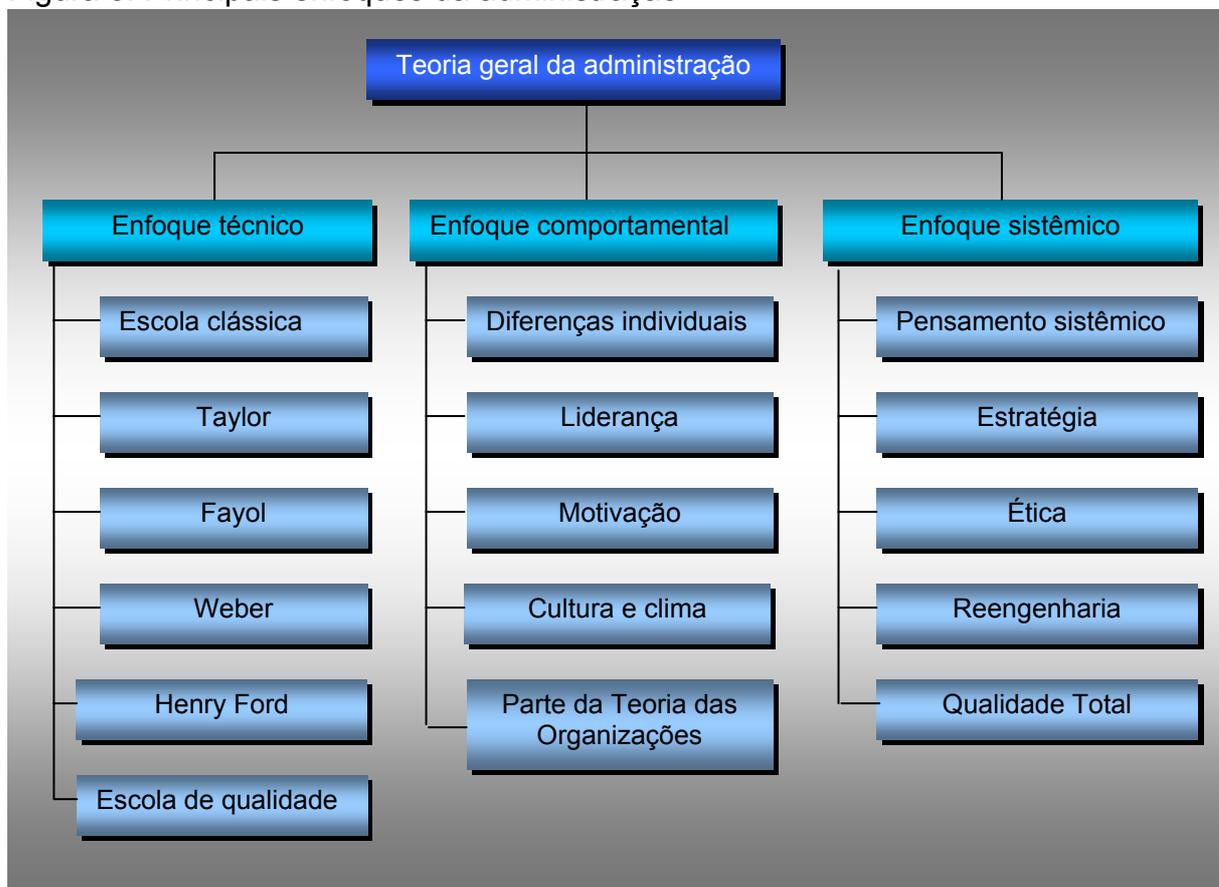
4.3.2 Modelo de organização

Modelo de organização é um conjunto de características que definem organizações e a forma como são administradas. O modelo de organização é o produto da utilização de determinadas doutrinas e técnicas.

Por exemplo:

- O modelo burocrático (ou mecanicista) de organização enfatiza a regulamentação e a padronização de procedimentos.
- As empresas que adotam o modelo japonês de administração procuram alcançar o modelo da organização enxuta.

Figura 8: Principais enfoques da administração



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 40)

5 ADMINISTRAÇÃO NO PRESENTE

No limiar do século XXI, a administração e as organizações estão em uma conjuntura muito diferente daquela de 100 anos atrás. As principais diferenças entre as duas situações são analisadas a seguir.

5.1 Economia Globalizada e Competitividade

No início do século XX, a palavra-chave era eficiência. No final do século XX, a palavra-chave é competitividade. A eficiência continua sendo uma preocupação dominante, como no tempo de Taylor e Ford, mas por razões diferentes. Ainda é preciso fazer mais, com menos recursos. No entanto, o problema das empresas, naquela época, era atender a um mercado crescente, ávido por produtos como automóveis, telefones e eletricidade, dos quais havia poucos fornecedores.

Na passagem para o século XXI, há muitos fornecedores atuando numa economia globalizada. A expansão das empresas multinacionais, a facilidade de transportes e a eliminação de restrições alfandegárias (eliminação de reservas de mercado e da proibição de importar certos produtos) e tributárias (diminuição de impostos sobre produtos importados) criaram um mercado mundial. Pode-se comprar e vender praticamente qualquer coisa em praticamente qualquer lugar do mundo.

5.2 Interdependência

Ao mesmo tempo em que incentivou a competitividade entre empresas, a economia globalizada também tornou os países interdependentes, devido ao livre trânsito de capitais. Problemas econômicos de um país com economia frágil deixaram de ser localizados, para provocar um efeito sistêmico que afeta inúmeros outros. Os mesmos organismos internacionais de socorro financeiro passaram a ser criticados por sua incapacidade de resolver esse problema. Na passagem para o século XX, havia quem sugerisse a criação de mecanismos de coordenação internacional para supervisionar o mercado de capitais e administrar a interdependência.

A sociedade global, por causa da interdependência dos países, criou necessidade sem precedentes de administração internacional.

5.3 Tecnologia da Informação

A tecnologia da informação está presente em todos os processos administrativos e produtivos. Movimentar contas no banco, fazer o planejamento das compras de uma unidade industrial ou controlar a fabricação de peças são tarefas que não precisam mais da intervenção humana direta. A tecnologia da informação facilita a tomada de decisão e o desempenho de todas as tarefas de comunicação. Os exércitos de contadores, auxiliares de escritório e operários do passado foram substituídos por computadores. Algumas funções de controle que os gerentes precisavam realizar pessoalmente também foram absorvidas pelos computadores. Muitas das atividades gerenciais foram alteradas pela tecnologia da informação.

5.4 Diminuição de Tamanho

Tecnologia da informação e programas de eficiência tomaram desnecessários muitos tipos de mão-de-obra e alteraram muitas profissões e ramos de negócios. As grandes organizações deixaram de ser grandes empregadoras de mão-de-obra, tanto de trabalhadores especializados quanto de gerentes. Até a década de 80, os livros de administração mostravam organogramas gigantescos, das grandes corporações americanas, empresas como Boeing, General Motors ou IEM. Esses organogramas, cheios de chefes, diretores, gerentes e seus assessores,

eram exibidos como modelos de eficiência e poder. Tamanho grande era sinônimo de controle, segurança e desempenho. Essas empresas continuam vivas e saudáveis, em muitos casos, mas seus organogramas são completamente diferentes. A partir daquela década, as grandes organizações iniciaram projetos de *downsizing* (diminuição do número de níveis hierárquicos).

Uma das conseqüências da diminuição de tamanho é a importância crescente dos métodos da administração participativa, porque é preciso que os funcionários operacionais aprendam a ser seus próprios gerentes.

5.5 Valorização da Administração Empreendedora

Outra conseqüência da diminuição do tamanho das organizações é o aumento do desemprego (que tem também outras causas). Essa tendência tem forte impacto sobre as expectativas da sociedade, uma vez que o sistema de ensino, especialmente o ensino superior, está fortemente orientado para a formação de pessoas para trabalharem nas organizações. A perda das perspectivas de emprego duradouro e de carreira nas grandes organizações, por outro lado, estimulou muitas pessoas a procurar ser seus próprios patrões. Com isso, a administração empreendedora (complementando a tradicional administração formadora de empregados) tomou-se uma tendência social importante.

5.6 Defesa do Consumidor e Ênfase no Cliente

No início do século XX, o administrador não precisava preocupar-se tanto com cliente, como seu colega de 100 anos depois. O consumerismo surgiu, nos anos 60, d necessidade de evitar os riscos para a vida, causada por produtos (especialmente. automóvel). Rapidamente, transformou-se em conduta de defesa contra fornecedores de produtos e serviços defeituosos. Essa conduta é amparada pela legislação que há em muitos países para proteger o consumidor, como o Código de Defesa do Consumidor que há no Brasil. Ao contrário do que ocorria no passado, um dos principais condicionantes das decisões a respeito de novos produtos, e de sua propaganda, é essa legislação, que obriga as empresas a pensar primeiro nas conseqüências para o cliente.

Outro fator que orienta a atenção das empresas para seus consumidores, enquanto no passado elas podiam preocupar-se mais com produção ou participação no mercado, é a disseminação das doutrinas da qualidade total e satisfação do cliente, que se tornaram palavras obrigatórias no dicionário do administrador do presente.

5.7 Ecologia e Qualidade de Vida

Na época de Taylor e Ford, os administradores não precisavam preocupar-se com a poluição provocada por suas fábricas nem com o nível de emissão de gases dos veículos que fabricavam. À medida que os problemas provocados pelos danos ao meio ambiente tornaram-se mais graves, afetando a saúde e o bem-estar das pessoas, a sociedade reagiu. Uma conseqüência importante, que marcou os anos 60 do século XX, foi a legislação que limita a liberdade de decisão e ação das empresas. Inúmeras decisões, como localização de empresas, construção, projetos e embalagem de produtos, o administrador moderno deve tomar levando em conta essa legislação.

Outras questões que no passado seriam irrelevantes, muitas delas ligadas à administração de recursos humanos, assumiram dimensão considerável para o empregador do presente. Saúde e educação do empregado e de sua família, benefícios, participação nos resultados da empresa, stress do executivo, entre outros, são assuntos que fazem parte da agenda do administrador moderno.

Por causa desses e de outros problemas, como o crescimento das cidades, estrangulamento da circulação no trânsito, desemprego e violência, a sociedade humana passa a ter preocupações cuja solução reside nas decisões de natureza administrativa. administração, por isso, torna-se disciplina social cada vez mais importante.

6 LINHA DO TEMPO DA ADMINISTRAÇÃO

A moderna teoria geral da administração, que você estuda hoje, tem muitos conceitos que foram criados pelos primeiros administradores. Esses conceitos, ao longo dos séculos, evoluíram continuamente, influenciados pelas circunstâncias de cada momento histórico. Apesar de os problemas de um momento serem semelhantes aos de outros, as soluções precisam ser diferentes, porque o contexto muda constantemente.

Quadro 4: A linha do tempo da administração inspirada na idéia de George Junior; Claude (1974, p. 9)

continua

PERÍODO E LOCAL	EVENTO
3000 a.C, Mesopotâmia	Civilização suméria. Escrituração de operações comerciais. Primeiros dirigentes e funcionários administrativos profissionais.
Século XXVI a.C., Egito	Construção da Grande Pirâmide. Evidências de planejamento, organização e controle sofisticado.
Século XXIV a.C., China	O Imperador Yao usa o princípio da assessoria para dirigir o país de forma descentralizada.
Século XVIII a.C., Babilônia	Código de Hamurábi. Escrituração meticulosa de operações. Evidências de ênfase no controle.
Século XVI a.C., Egito	Descentralização do reino. Logística militar para proteção das províncias.
Século XII a.C., China	Constituição da Dinastia Chow.
Século VIII a.C., Roma	Começo do Império Romano, que duraria 12 séculos. Os embriões de todas as instituições administrativas modernas são criados nesse período.
Século V a.C., China	Mêncio procura sistematizar princípios de administração.
Século V a.C., Grécia	Democracia, ética, qualidade, método científico, teorização e outras idéias fundamentais.
Século IV a.C., China	Sun-Tzu prescreve princípios de estratégia e comportamento gerencial.
Século III a.C., Roma	Exército romano é o modelo que influenciaria os exércitos e outros tipos de organizações nos séculos seguintes.

continua

PERÍODO E LOCAL	EVENTO
1340, Gênova	Luca Pacioli inventa o sistema de partidas dobradas para escrituração contábil.
Século XVI, Veneza	O Arsenal de Veneza usa contabilidade de custos, numeração de peças inventariadas, peças padronizadas e intercambiáveis e técnicas de administração de suprimentos. O Arsenal também utiliza uma linha de montagem para equipar os navios. Em 1574, durante uma visita de Henrique III da França, um navio foi montado, equipado e posto ao mar no intervalo de uma hora.
Século XVI, Florença	Maquiavel publica O Príncipe, um tratado sobre a arte de governar, em que são enunciadas as qualidades do dirigente.
Meados do século XVIII, Inglaterra	Início da Revolução Industrial.
1776, Inglaterra	A riqueza das nações, de Adam Smith, descreve e elogia o princípio da divisão do trabalho e a especialização dos trabalhadores.
Século XVIII, Estados Unidos	Thomas Jefferson descreve para o Congresso a fabricação de peças intercambiáveis para a produção de mosquetes na França.
Final do Século XVIII, Europa e EUA	Desenvolve-se a produção baseada em peças padronizadas e intercambiáveis.
1800, Inglaterra.	A fundição Soho, na Inglaterra, criada por James Watt para fabricar a locomotiva a vapor, é uma coleção de inovações administrativas: procedimentos padronizados de trabalho, especificações de peças e ferramentas, previsão de vendas e planejamento da produção, salários de incentivo, tempos padronizados, festas e bonificações de Natal para os empregados, sociedade de socorros mútuos para os empregados, contabilidade e auditoria.
1810, Escócia.	Robert Owen inicia uma experiência de administração humanista na fábrica de New Lanark.
Início do século XIX, França.	Primeiros sistemas de participação nos resultados para os trabalhadores.
Início do século XIX, Inglaterra.	Primeiros sindicatos de trabalhadores.
1832, Inglaterra.	Charles Babbage, na Inglaterra, publica <i>On the economy of machinery and manufactures</i> , obra que adianta alguns princípios da abordagem científica no estudo e prática da administração.
Final do século XIX, Alemanha.	Wilhelm Wundt cria a psicologia experimental
1881, Estados Unidos.	Joseph Wharton funda a primeira faculdade de administração.
Final do século XIX até os anos 10 do século XX, Estados Unidos.	Movimento da administração científica.
Início do século XX, Estados Unidos.	Hugo Munsterberg, discípulo de Wundt, radicado nos Estados Unidos, seguidor de Taylor, estabelece a psicologia aplicada à administração.
Anos 10, Estados Unidos.	Em 1910, Henry Ford estabelece a primeira planta dedicada exclusivamente à montagem final, em Kansas City. Em 1912, o conceito de linha de montagem, sem mecanização, é aplicado à fabricação de motores, radiadores e componentes elétricos. No começo de 1914, a Ford adota a linha de montagem móvel e mecanizada para a montagem dos chassis. Ford também adotou o dia de trabalho de 8 horas e duplica o valor do salário para 5 dólares por dia.

continua

PERÍODO E LOCAL	EVENTO
Anos 10, Alemanha.	Max Weber desenvolve estudos sobre a burocracia.
1912, Alemanha.	Wertheimer propõe a Gestalt.
1916, França.	Fayol publica Administração industrial e geral.
1927, Estados Unidos.	Shewhart cria o controle estatístico da qualidade.
Final dos anos 20, Estados Unidos.	Experimento de Hawthorne. Surge a escola das relações humanas.
Final dos anos 30 e Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos.	Expansão do movimento do controle estatístico da qualidade na indústria da guerra.
1938, Estados Unidos.	Chester Barnard publica As funções do executivo.
1946, Inglaterra.	Emery e Trist desenvolvem a idéia dos sistemas socio-técnicos.
Anos 50, Estados Unidos.	Feigenbaum propõe a idéia do departamento de controle da qualidade.
Anos 50, Japão.	Especialistas americanos, como Deming, visitam o Japão para ministrar cursos de controle da qualidade.
Anos 50, Japão.	A Toyota aprimora os sistema Ford de produção de automóveis, ajustando-o a suas necessidades por meio de técnicas como just in time, kanban e prensagem flexível de chapas de metal. Em 1957, o primeiro automóvel Toyota chega à América. Kaoru Ishikawa propõe o company-wide quality control.
Anos 50-60, Estados Unidos.	Guerra Fria entre União Soviética e Estados Unidos. Desenvolvem-se os grandes programas de exploração espacial e defesa nacional. O campo da administração de projetos consolida-se como disciplina.
1961, Estados Unidos.	Feigenbaum apresenta a idéia de controle de qualidade total.
1967, Estados Unidos.	Lawrence e Lorsch desenvolvem os conceitos de diferenciação e integração, uma das bases da chamada teoria contingencial (situacional) da administração.
Aos 60-70, escala global.	Começa a aplicação intensiva de computadores para o tratamento de problemas administrativos, como administração de pessoal, contabilidade e controle de suprimentos.
1973, Estados Unidos.	Mintzberg publica <i>The nature of managerial work</i> .
Anos 70-80, escala global.	Dissemina-se o modelo japonês de administração.
Anos 80, escala global.	Tem início a aplicação em larga escala de microcomputadores ao trabalho de fábrica e escritório, à escolas e atividades domésticas.
Anos 80, Estados Unidos.	General Motors e Toyota associam-se na Nummi (New United Motor Manufacturing), que passa a funcionar na antiga fábrica da GM em Fremont, Califórnia, tornando-se em pouco tempo uma unidade exemplar. A Nummi consolida o modelo japonês no Ocidente.
1982, Estados Unidos.	Peters e Waterman publicam <i>In search of excellence</i> (Vencendo a crise, no Brasil).

conclusão

PERÍODO E LOCAL	EVENTO
1990, Estados Unidos.	Peter Senge publica <i>The learning organization</i> .
Anos 80-90 até passagem para o século XXI.	Acelera-se a utilização de tecnologias de tratamento de informações e comunicações, possibilitando a pulverização de operações das empresas. Computadores, telefones, fax e televisão tornam possível trabalhar, comprar e usar o banco sem sair de casa.
Anos 80-90 até a passagem para o século XXI.	Abertura das economias nacionais, enxugamento do Estado, programas de estabilização econômica, mercados globais, nações interdependentes, necessidade de mecanismos de coordenação global, Internet.
Terceiro Milênio.	Quem sabe?

Fonte: (GEORGE JUNIOR, CLAUDE, 1974, p. 9)

7 CASES

Case 1: O que está mudando na vida da fábrica

A revista americana *Fortune* publicou uma reportagem alarmante sobre o clima interno nas fábricas de Detroit, até então, inexpugnável cidadela da indústria automobilística americana: em dez anos, os índices de absenteísmo haviam duplicado na *Ford* e na *General Motors* - e nesta, nada menos do que 5% dos empregados faltavam diariamente ao trabalho. Na *Chrysler*, quase metade dos trabalhadores abandonava o emprego antes de completar 90 dias de admissão.

Sem a espetacularidade das greves, mas talvez mais grave porque continuada, essa forma de protesto individual tinha endereço certo, evidenciando uma clara contestação ao sistema tradicional de organização do trabalho, à rigidez disciplinar, aos ritmos estafantes e à monotonia do dia-a-dia nas linhas de montagem. As perdas em termos de produção, qualidade e competitividade tornaram-se preocupantes. Sobretudo quando se sabia que do outro lado do Pacífico, nas montadoras japonesas, ocorria exatamente o inverso - uma relativa estabilidade social e integração operária-empresa que acabou lhes permitindo, dez anos depois, um ousado assalto ao mercado mundial. Com 11 milhões de automóveis produzidos, as fábricas japonesas sobrepujaram a hegemonia dos Estados Unidos, até então os maiores fabricantes de automóveis do mundo.

Nos Estados Unidos e Japão, e mais nos países ricos do que nos subdesenvolvidos - uma nova organização do trabalho nas fábricas passou a ser uma questão crucial. É certo que a indústria automobilística, pelas próprias características de seu processo de produção (a linha de montagem), pode ser considerada um ponto de exacerbação dos conflitos. Mas eles não se restringem apenas a esse ramo e revelam um reclamo generalizado por soluções mais avançadas de democracia industrial - capazes de atender, a um só tempo, aos interesses dos trabalhadores em obter maior satisfação e participação em suas atividades, e das empresas em conseguir deles um maior envolvimento e comprometimento com seus objetivos.

Como induzir os trabalhadores a aumentar a produtividade da empresa,

garantindo-lhes eficiência e competitividade, parece ser o eixo central da discussão que, só recentemente, ainda de forma incipiente, chegou ao Brasil - um país, apertado pela crise econômica, onde naturalmente convivem fábricas antigas com modernas instalações industriais. E, paralelamente ao debate sobre programas motivacionais, propostas de reorganização do processo de trabalho etc., isto requer também respostas para as profundas alterações tecnológicas introduzidas pela robotização e suas implicações sobre o nível de emprego.

Taylorismo em xeque. Para muitos estudiosos, boa parte dos problemas se deve às engenhosas soluções cunhadas, no início do século XX, por dois ilustres americanos, *Frederick Taylor* e *Henry Ford* - e que garantiram o sucesso da produção industrial massificada. *Taylor* foi o pai do que se convencionou chamar de Administração Científica, um ordenamento minucioso dos tempos e ritmos no processo produtivo. Com *Taylor*, um cético quanto à eficiência espontânea dos trabalhadores - portadores de uma indolência sistemática -, surgiu a separação definitiva entre o planejamento, a concepção e a direção do trabalho, a carga da empresa e seus departamentos, da execução pura e simples, entregue aos trabalhadores. O homem bovino, prestador de obediência cega aos instrutores, era o tipo ideal de operário para *Taylor*.

Essa concepção era compartilhada por *Ford*, um empresário convencido da necessidade de precisão absoluta no fabrico - "para certos homens, a reprodução contínua de uma operação idêntica constitui um espetáculo horrível", dizia ele; "para a maioria, a repetição nada tem de desagradável", porque, em muitos casos, "a obrigação de pensar é uma verdadeira tortura". Preocupado com isso, e tomando como inspiração as carretilhas aéreas dos matadouros de Chicago, *Ford* criou a primeira linha de montagem, em 1913, introduzindo esteiras rolantes em sua fábrica. Foi tal a subdivisão de tarefas na montagem de motores que nada menos que 85 operários passaram a executar o trabalho antes designado a apenas um empregado.

Ganhos de produção. A linha de montagem fordista retirou a autonomia dos produtores, inibindo o trabalho em grupo e a comunicação entre eles (para o velho *Ford*, por sinal, "uma fábrica não é lugar de conferências"). Mas, do ponto de vista técnico, a combinação *Taylor-Ford* representou uma inovação fundamental e teve notória aceitação graças aos notáveis ganhos de produção: um chassi de automóvel, em 1913, teve seu tempo de montagem reduzido de 12h 8m para apenas 1h33. Esse feito não passou despercebido nem a *Lenin*, que se tomou na época adepto fervoroso da introdução do fordismo nas fábricas soviéticas.

Essa concepção exclusivamente técnica, que entende o homem como um mero prolongamento da máquina, é a grande lacuna da Administração Científica. O mecanismo e a repetição das tarefas e o ritmo alucinante das cadências foram sintetizados, melhor que ninguém, por *Charlie Chaplin* no filme *Tempos Modernos*, ainda hoje referência obrigatória para qualquer estudo sobre o assunto. A *Grande Depressão*, primeiro, - e a Segunda Guerra Mundial, depois, contribuíram para amortecer a preocupação com os problemas antecipados por *Chaplin*. Mas, à medida que o ciclo de prosperidade que marcou a economia ocidental no pós-guerra começou a dar sinais de esgotamento, a questão voltou a ser posta na ordem do dia.

Propostas de humanização do trabalho, como as apresentadas por muitos sociólogos e psicólogos industriais americanos, ganharam certa força. Elas pediam maior atenção às relações sociais no interior da empresa como forma de exorcizar seus fantasmas - absenteísmo, rotatividade, quebra de cadências, sabotagens.

Passou-se, em alguns casos, a admitir a participação dos sindicatos em comissões paritárias para a discussão de questões como produtividade, condições de trabalho, inovações tecnológicas e dispensas.

Job enrichment. Outras propostas, visando tornar mais criativo o trabalho, também surgiram. Entre elas, a do *job enrichment*, ou enriquecimento de tarefas, que prevê a execução de um número maior de tarefas a um mesmo operário tomado polivalente. Mas ainda padeciam de um grave defeito, pois se restringiam ao nível puramente individual, sem introduzir mudanças no próprio sistema técnico ou de decisão na produção. A experiência mais avançada no sentido de atender simultaneamente às exigências técnicas e sociais da produção foi posta em prática pela *Volvo*, na Suécia.

Case 2: Na Volvo sueca, uma experiência revolucionária

Ao efetuar uma pesquisa entre os trabalhadores de suas fábricas de veículos, a direção da *Volvo*, na Suécia, chegou a uma surpreendente constatação: a grande maioria dos empregados era imigrante, já que poucos suecos se mostravam dispostos a enfrentar a monotonia e o desgaste de suas linhas de montagem. De quebra, outro problema: a taxa de *absenteísmo* atingia a preocupante marca de 20%.

A reação foi imediata. Partindo da premissa de que se os operários tivessem a possibilidade de trabalhar mais criativamente, assumindo mais responsabilidades no processo produtivo, a situação seria revertida, a *Volvo* decidiu partir para uma experiência até hoje considerada revolucionária: simplesmente projetou uma nova fábrica de automóveis em Kalmar, no sul da Suécia, sem a linha de montagem tradicional. Em seu lugar, células de produção com grupos autônomos de trabalho.

Trabalho em rodízio. O *lay-out* da fábrica também mudou: uma série de galpões hexagonais permite a produção inteira ou de partes substanciais dos veículos em estações, por meio de grupos autônomos de trabalhadores, que não têm posições ou funções definidas. Eles trabalham em rodízio, imprimindo seu próprio ritmo. Os resultados foram positivos. A relação homens / hora necessária para construir um carro caiu em 20%, fruto da maior satisfação do pessoal.

Três "estações". A exceção fica por conta da linha de ônibus, com uma produção de dez unidades semanais, entregue os apenas dois grupos, com um total de nove trabalhadores. O sistema atual funciona em três estações: na primeira, um grupo coloca o conjunto do chassi, o eixo, motor, amortecedores, tanque. Na outra *estação* é feita a pintura automaticamente, enquanto o segundo grupo, na terceira estação, monta a parte elétrica, lubrifica e instala os pneus. Os grupos não são fixos, podendo cada operário trabalhar no primeiro ou no segundo, de acordo com a orientação do líder. Para a empresa, o retorno foi compensador: a produtividade média cresceu em torno de 35% em comparação com o sistema tradicional, usado até então.

Essa experiência consagrou definitivamente os grupos semi-autônomos (GSAs) como alternativa criativa e recompensadora, para a empresa e os trabalhadores, à linha de montagem tradicional. Os GSAs são grupos pequenos (em média dez trabalhadores), sem funções definidas e sem hierarquia, com relativa autonomia na decisão e no modo de execução das tarefas (incluindo número de pausas etc.), bem como a visão da totalidade do produto (cada grupo executa um

produto no todo). Por isso, são considerados "um estágio avançado de democracia industrial".

QUATRO CASOS NO BRASIL

Ford, Mahle Metal Leve, Rhodia e Souza Cruz são algumas das empresas que iniciaram, no Brasil, experiências de reformulação na organização do trabalho - dos grupos semi-autônomos aos círculos de controle de qualidade. A seguir, um resumo de seus programas.

Case 3: Na Rhodia, Grupos "Semi-Autônomos"

A Rhodia escolheu sua Divisão Têxtil, localizada em São José dos Campos, com 1.200 empregados, para fazer suas experiências mais avançadas na área de desenvolvimento organizacional: foi lá que se implantou um dos primeiros sistemas de grupos semi-autônomos (GSAs) existentes no país e se desenvolveram os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs).

Os grupos semi-autônomos surgiram na *Rhodia*, depois do estágio de um de seus engenheiros numa das fábricas de *Rhône Poulenc*, a matriz francesa. O setor escolhido foi a oficina de manutenção central, envolvendo 66 operários especializados. Foi eliminada a figura do chefe de ateliê, que controlava o trabalho a ser executado, e modificado a função do mestre, que determinava o processo. Atualmente, o mestre coordena o produto e a escolha dos processos (o como fazer) fica a cargo dos operários da manutenção. Os operadores têm autonomia para escolher os serviços a serem executados, conforme o setor de planejamento, trabalhando solidariamente.

Os grupos de trabalho semi-autônomos reúnem-se pelo menos uma vez por semana, no horário de trabalho, para a discussão de assuntos profissionais ou gerais. Apesar de serem vistos como um corpo de elite da empresa, sua remuneração é idêntica à de seus colegas. A recompensa é justamente a autonomia e a satisfação proporcionadas pelo trabalho mais criativo.

Os grupos de CCQs, por sua vez são coordenados por um assistente social, com o apoio de uma equipe de engenheiros, reunindo-se fora do expediente de trabalho, sem remuneração. Isto evidencia um patriotismo empresarial, cautela com que a *Rhodia* tratou a implementação dos CCQs, pois temia que pudessem ser manipulados politicamente.

Case 4: A Ford realça o exemplo japonês

Seguramente, a indústria automobilística representa um dos setores mais pressionados pela necessidade de modernização, face à intensificação da concorrência internacional. E é com esse pano de fundo que a *Ford* brasileira se dispôs a "fazer de tudo para obter o envolvimento e a lealdade dos empregados". Para a Ford, é imperioso buscar um novo relacionamento, "a exemplo do que sabem fazer muito bem os japoneses" e que, a seu ver, pouco se pratica na América Latina - principalmente para uma empresa como a *Ford*, que ampliou instalações, processos e equipamentos, com vistas à fabricação do carro mundial, o *Escort* e o *Ka*.

Grupos de envolvimento. A *Ford* pretendia estimular ao máximo a formação de grupos de envolvimento entre os funcionários (expressão que prefere aos Círculos de Controle de Qualidade), capazes de integrar os trabalhadores aos objetivos da empresa. Paralelamente, a *Ford* investiu pesadamente na formação da mão-de-obra, atualizando os operários com os modernos equipamentos. A modernização da empresa não implicou dispensas de mão-de-obra. Pelo contrário, quando a *Ford* produziu sua meta de 210 mil unidades anuais (contra 160 mil), 30% das quais destinadas à exportação, tinham sido criados dois mil novos empregos, e robôs utilizados apenas visando à qualidade, como na seção de soldagem, nunca para eliminar a mão-de-obra.

Case 5: Os frutos do CCQ da MAHIE metal leve

Uma idéia aparentemente simples, como a mudança no *design* de uma polia de freio, reduziu de oito para apenas uma hora o tempo exigido para reparação das máquinas seqüenciais para usinagem de pistões, da *Mahle Metal Leve* (são 19 ao todo), determinando ganhos no sistema de produção da empresa. Idéias como essa que acabam se constituindo em autênticos *ovos de Colombo*, surgem como resultado da atividade dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs). Economizando custos para a empresa, elas têm ainda o mérito de gratificar o seu autor.

Projetos "casados". O programa de CCQ da *Mahle Metal Leve* visa não apenas a redução ou o aumento de produtividade: isso é subproduto. O importante é fomentar a participação dos funcionários.

Os empregados também querem. "Antes dos CCQs, a gente via muita coisa acontecendo na fábrica, mas não tinha como se comunicar", conta um empregado. Sindicalizando, ele não vê como conflitantes os interesses da empresa e o dos empregados que participam dos CCQs. "A empresa tem o seu lucro, é verdade, mas nós temos condições de obter uma maior valorização profissional", afirma entusiasmado com a possível distribuição de recompensas em dinheiro (50% do que for economizado) para os projetos de racionalização e redução de custos. Para ele, não existe perigo de alguns projetos acabarem redundando em demissões na empresa eles são "casados" com propostas de realocação da mão-de-obra. "Se houvesse essa possibilidade, faríamos exatamente o contrário, com propostas que impliquem aumentar o número de empregos."

Case 6: Na Souza Cruz, os "ciclos de produto"

A entrada dos sindicatos na cena política e a constatação de insatisfações no ambiente de trabalho levaram a *Souza Cruz*, a pôr em execução o *Projeto Gen* (Grupo Envolvimento), uma audaciosa tentativa de compatibilização de aumento de produtividade, via treinamento intensivo, com a ampliação do processo decisório interno. Ao mesmo tempo, o *Projeto Gen* se propunha a rever o sistema de linha de montagem, para melhorar o ciclo de produto: formaram-se grupos semi-autônomos de operários que trabalhavam em rodízio, graças à alteração no *lay-out* da fábrica, buscando com isso eliminar a repetição de tarefas tediosas.

Recessão influi. A conjuntura econômica acabou, interferindo no andamento do *Projeto Gen*, ao obrigar a empresa a reduzir seu quadro de 20 mil

para 16,5 mil funcionários. A *Souza Cruz* prefere valorizar a participação puramente funcional. Antigamente, para consertar uma máquina era preciso consultar muita gente. Agora, o próprio operador tem autonomia para resolver tudo sozinho. Como estava previsto, houve ampliação da capacitação profissional dos empregados no sistema de ciclos de produto. Os empregados continuam com tarefas específicas, mas estão aptos a executar outras tarefas, podendo cobrir a ausência temporária de um colega.

Juntos para o futuro. Mas os problemas são grandes: em pesquisas junto a 44 pequenas e médias metalúrgicas paulistas, a Universidade de São Paulo - USP constatou casos em que o absenteísmo às segundas-feiras chegava a 33% do pessoal. Até há pouco tempo, as empresas brasileiras (com mão-de-obra barata) podiam conviver com baixos níveis de eficiência, pouco treinamento de mão-de-obra, custos elevados de produção. Pouco se praticou dos princípios da racionalização científica preconizados por *Taylor*. Entretanto, a recessão econômica, o acirramento da competição no mercado internacional e até os movimentos grevistas parecem fazer despertar as empresas. "Mostrar aos empregados que estamos todos num mesmo barco, e que temos igual interesse em que a empresa progrida, tomou-se vital para quem quer sobreviver no mercado", afirma o superintendente industrial da Divisão Elevadores das Indústrias Villares.

Essa constatação leva algumas empresas - como *Villares* e *Volkswagen*, por exemplo - a trabalhar, de início, em dois planos. No primeiro, ao mesmo tempo em que introduziam máquinas-ferramentas mais sofisticadas (com comandos numéricos controlados por computador), foi dada ênfase ao treinamento da mão-de-obra, em busca de operários polivalentes, capazes de atuar indistintamente como torneiros, frisadores, furadores etc. Isso garante maior flexibilidade na produção, essencial nas épocas de vacas magras, possibilitando o realocamento de empregados em caso de faltas, dispensas etc.

Em um outro plano vêm os *programas motivacionais*, que visam criar um envolvimento e integração dos empregados com a empresa - fazê-los "vestir a camisa", como diz o superintendente da *Villares*. Bom exemplo é o programa "Juntos para o Futuro", promovido pela *Volkswagen*, em sua fábrica de São Bernardo do Campo, e que consistia na apresentação, pelos empregados, de sugestões quanto à segurança, processo de trabalho, qualidade entre outros. Segundo a empresa, os resultados foram apreciáveis: sob o estímulo de 232 prêmios, inclusive um automóvel *Gol*, nada menos de 30 mil sugestões foram oferecidas, com um índice de participação de 98% do pessoal.

Com raras exceções, a fonte inspiradora para esses programas é o modelo japonês de relacionamento empresa-trabalhadora. Campeão de eficiência e produtividade, o Japão tem impressionado o mundo com a qualidade e competitividade de seus produtos.

"O segredo para o milagre japonês está principalmente no nível de eficácia gerencial e envolvimento total de seus empregados com os destinos da empresa", explica o gerente de garantia de qualidade da Divisão de Produtos Pessoais da *Johnson & Johnson*. Entre os fatores desse milagre, pelo menos um merece particular devoção entre nós: os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs). Após um lento desenvolvimento, o CCQ teve uma súbita explosão. Atualmente, funcionam no Brasil mais de quatro mil desses círculos, em 400 empresas, agrupando pelo menos 40 mil membros.

Nome inadequado. No caso da Fundação *Tupy*, de Joinville (SC), o CCQ congrega mais de 50% de seu efetivo. Um fator limitador está na pequena tradição

participativa dos trabalhadores nos assuntos das empresas - e reverter esta situação é a missão histórica dos CCQs, cuja esfera de interesses não deve se restringir à qualidade mas incorporar também condições de trabalho, segurança etc. O nome CCQ é até inadequado, porque é muito mais uma proposta da organização de grupos para a participação e discussão, de modo a mudar o esquema tradicional, em que 1/4 das pessoas pensa e 3/4 executam.

Um obstáculo adicional aos CCQs, pode estar na resistência dos sindicatos, justamente o inverso do que ocorre no Japão, onde há uma sólida tradição de colaboração sindicato-empresa. Os *sindicatos* brasileiros ainda não aprofundaram o debate, não só sobre os CCQs como a outras propostas de mudança na tradicional organização do trabalho. Mas, se os operários não recusam, são claro, as melhorias do processo de produção e o avanço tecnológico, os *sindicatos* reagem, em pontos localizados, contra inovações que lhes parecem ameaçadores.

O "presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo, não tem dúvidas de que" os CCQs visam aumentar a lucratividade das empresas, sem que os trabalhadores saiam beneficiados". Mesmo na hipótese de retribuição em dinheiro (desaconselhada, por alguns que preferem outros estímulos, como viagens, churrascos etc.), os círculos instaurariam "uma indesejável competição não mais individual, mas entre grupos de trabalhadores", acredita o presidente sindical, defensor de uma maior participação por meio das comissões de fábrica.

Realismo para competir. De qualquer forma, os sindicatos estão sendo levados a prestar cada vez mais atenção aos problemas da organização da produção - não só com o sistema atual, como também com as conseqüências da automação e da robotização. Na fábrica de automóveis da *Nissan*, no Japão, há um elevado índice de *automação*: Quase não se vêem trabalhadores. Com cinco vezes menos operárias, a *Nissan* produz o mesmo número de carros - 40 mil por mês - que a *Volks* brasileira em seus momentos de pico. Os trabalhadores temem que uma introdução desordenada da automação - robôs e comandos numéricos - acabe gerando mais desemprego no país.

O impacto da invasão de robôs. Um pequeno e veloz exército de soldados já tomou de assalto as mais importantes empresas industriais do mundo - notadamente Japão, França, Estados Unidos, Suécia: são os robôs, que chegaram para ficar, criando expectativas, pânico, otimismo e pessimismo. Usados na indústria automobilística para operações de soldagem, pintura, montagem de carrocerias e transmissões de carros, sua influência estende-se para outros setores, tão díspares como siderúrgico, elétrico, plástico, químico etc., penetrando, ainda, fortemente na área de serviços. Incluindo-se as máquinas de controle numérico, a automação afetará mais de 45 milhões de empregos nos Estados Unidos, dos quais 6,9 milhões apenas na área industrial.

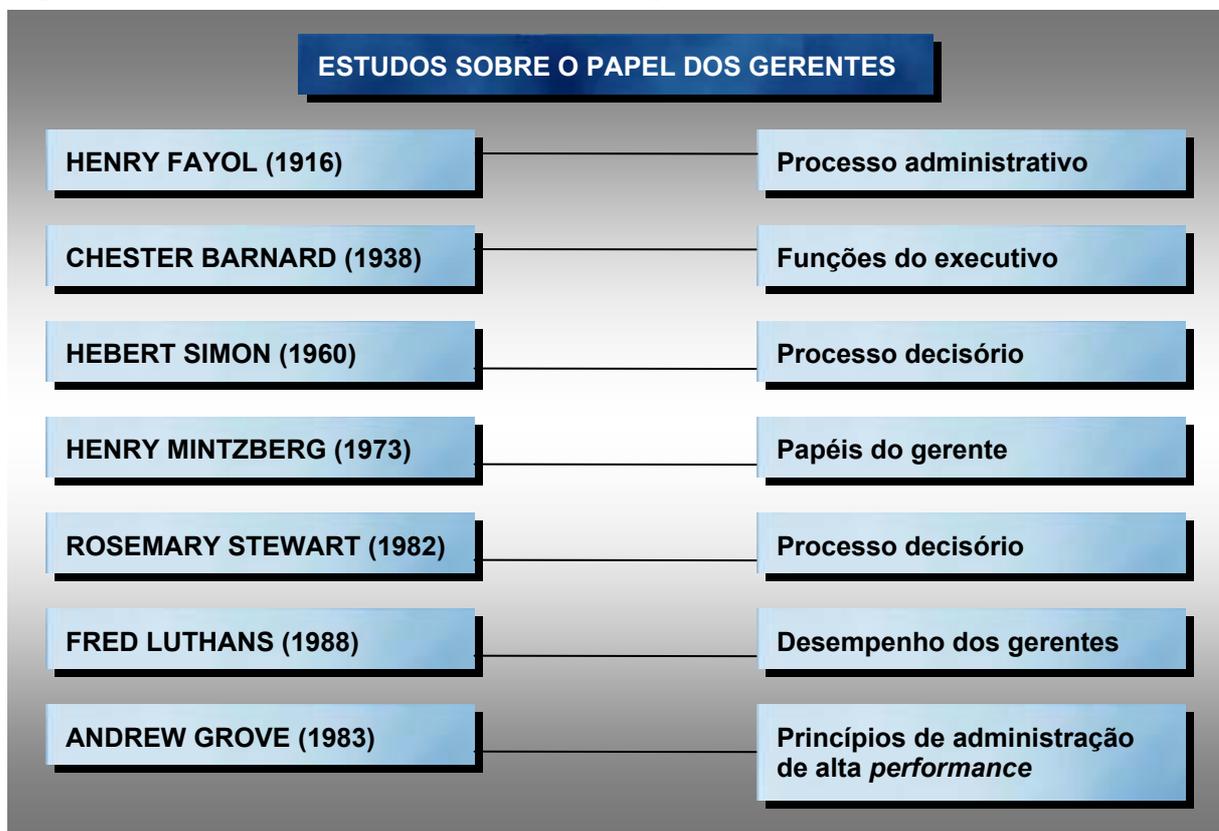
Redivisão do mundo. Para os países do Terceiro Mundo, as perspectivas são, no mínimo, de dificuldades. Com o barateamento dos custos de produção, as empresas globais poderão perder o interesse em instalar-se neles, atraídas pela mão-de-obra barata. Ao perder vantagem comparativa em alguns setores em relação às economias avançadas, nosso país poderá abandonar, fixando-se na produção de mercadorias de mão-de-obra intensiva, ou voltar-se para a automação. Caso predomine essa última hipótese, surgirão novos problemas. Primeiro, a falta de escala para a produção e as dificuldades para a obtenção de tecnologia (cujo grau de obsolescência é elevado) tornarão proibitiva a fabricação local de robôs. Em segundo lugar, vem a necessidade de geração de empregos.

O aumento da eficiência e competitividade é um instrumento fundamental para as nossas empresas enfrentarem a crise econômica. A conquista de maior produtividade, no entanto, passa por uma reciclagem na organização da produção, na qualidade do trabalho, nas formas de motivação e treinamento dos operários - a até na rígida hierarquia funcional e técnica atualmente existente na maioria das fábricas. E se ainda não há experiências acabadas nem soluções prontas de democracia industrial, esta é uma tendência que começa a se firmar.

CAPÍTULO II - PAPEL DO GERENTE

O estudo do papel e do trabalho dos gerentes é um dos temas centrais da teoria geral da administração. Provavelmente, o mais antigo estudioso da gerência foi o historiador romano Plutarco, que viveu entre os anos 46 e 120. Plutarco estudou biografias e comparou, dois a dois, governantes como Cesar e Alexandre, Rômulo e Teseu. Depois de Plutarco, inúmeros historiadores, filósofos e cientistas dedicaram-se a estudar, entender e fazer proposições para a atuação dos dirigentes. Neste capítulo, serão estudados diversos autores modernos que se dedicaram a esse tema, começando por Fayol. A Figura 9 apresenta uma síntese desses autores e suas idéias.

Figura 9: Principais estudiosos do papel dos gerentes



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 53)

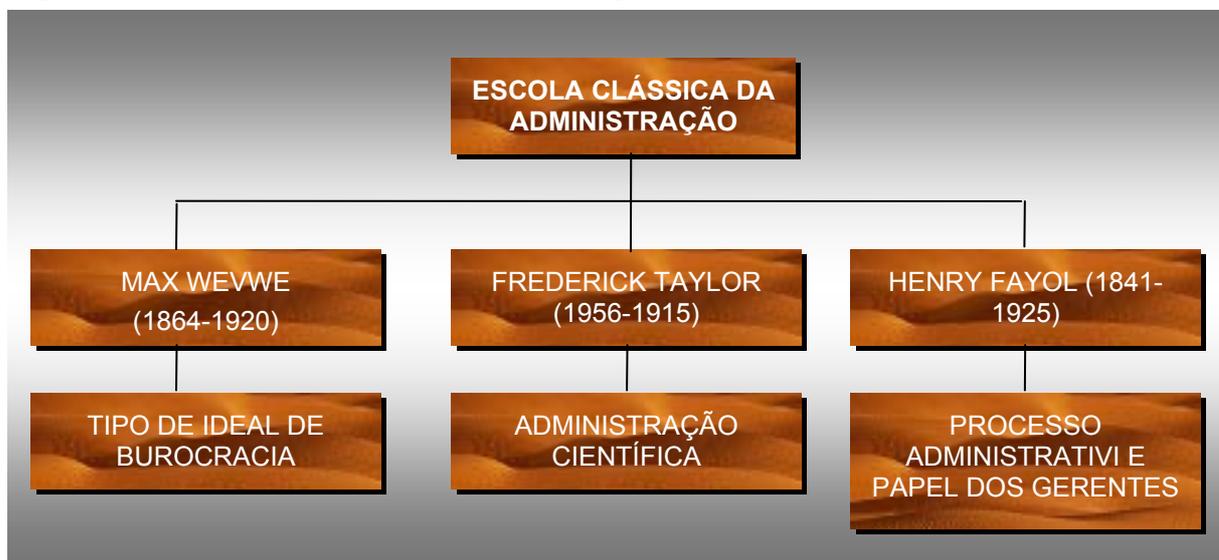
1 HENRI FAYOL E O PROCESSO ADMINISTRATIVO

É provável que, para muitas pessoas, administrar signifique planejar, organizar, dirigir e controlar. É precisamente a definição apresentada no início deste livro; é a definição da escola do processo administrativo. Essa é a escola que define não apenas o processo administrativo, mas o próprio papel dos gerentes, em termos

dessas quatro funções.

A personagem mais importante que sistematizou e divulgou essas idéias foi o engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925). Ao lado de Frederick Taylor e Max Weber, Fayol, como mostra a Figura 10, é um dos integrantes da *escola clássica da administração*. Em 1860, Fayol foi contratado para trabalhar na corporação mineradora e metalúrgica francesa Comambault. Fayol passou toda a sua vida nessa empresa, aposentando-se como diretor geral, em 1918. Em 1888, quando foi promovida a essa posição, a empresa estava à beira do desastre. Os acionistas não recebiam nenhum dividendo desde 1885, as fábricas só produziam prejuízos e as minas de carvão estavam quase esgotadas. Fayol conseguiu mudar esse quadro, fechando unidades deficitárias, lançando novos produtos e adquirindo novas minas de carvão. Aos 77 anos, quando se aposentou, Fayol havia conseguido fazer uma empresa extremamente bem-sucedida.

Figura 10: A escola clássica da administração



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 54)

Nos últimos anos de vida, Fayol dedicou-se a divulgar princípios de administração, que se baseavam em sua experiência. Ele fundou o Centro de Estudos Administrativos e coordenava reuniões semanais das quais participavam importantes industriais, funcionários do governo, escritores, filósofos e militares. Um dos resultados dessas iniciativas foi a circulação de 2.000 cópias de um panfleto que propunha a aplicação dos princípios de Fayol à administração militar. Ele chegou a lecionar na Escola Superior de Guerra e suas idéias foram ensinadas na escola de suprimentos da Marinha francesa. No último ano de sua vida ele comentou as relações entre suas idéias e as de Taylor, dizendo que deviam ser vistas como complementares.

Em 1926, o Centro de Estudos Administrativos fundiu-se com a Conferência da Organização Francesa, criada para divulgar as idéias de Taylor, dando origem ao Comitê Nacional da Organização Francesa, que se tornou a mais importante associação francesa dedicada ao estudo da administração.

Em 1916, aos 75 anos, Fayol publicou o livro *Administração Geral e Industrial*. Em 1929 o livro foi publicado em inglês, mas tornou-se conhecido nessa

língua apenas em 1949, com o título *General and industrial management*.

Segundo Fayol, nesse livro:

- A administração é função distinta das demais funções da empresa, como finanças, produção e distribuição.
- A administração compreende cinco funções: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

1.1 Função Administrativa

De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la, o que exigiria uma teoria geral da administração que pudesse ser ensinada. Para responder a essa necessidade, Fayol criou e divulgou sua própria teoria, a qual começa por dividir a empresa em seis atividades ou funções distintas (Figura 11):

I - Técnica (produção, manufatura).

II - Comercial (compra, venda, troca).

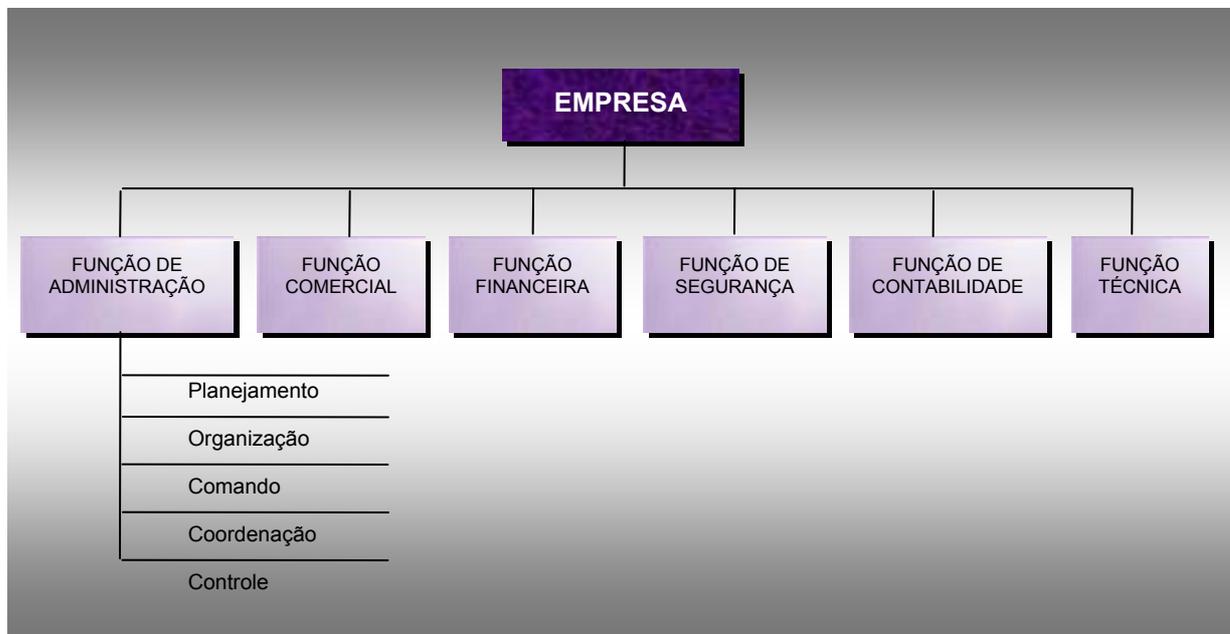
III - Financeira (procura e utilização de capital).

IV - Segurança (proteção da propriedade e das pessoas).

V - Contabilidade (registro de estoques, balanços, custos, estatísticas).

VI - Administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).

Figura 11: Funções da empresa segundo Fayol



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 56)

1.2 Papel de Gerente segundo Fayol

Quadro 5: Os 16 deveres do gerente segundo Fayol

I	Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução,
II	Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa,
III	Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única,
IV	Harmonizar atividades e coordenar esforços,
V	Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa.
VI	Organizar a seleção eficiente do pessoal.
VII	Definir claramente as obrigações,
VIII	Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade.
IX	Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados.
X	Usar sanções contra faltas e erros.
XI	Manter a disciplina.
XII	Subordinar os interesses individuais ao interesse geral.
XII	Manter a unidade de comando.
XIV	Supervisionar a ordem material e humana.
XV	Ter tudo sob controle.
XVI	Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 57)

Quadro 6: Os princípios de administração de Fayol

continua

1. DIVISÃO DO TRABALHO	Designação de tarefas específicas para cada indivíduo, resultando na especialização das funções e separação dos poderes.
2. AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE	A primeira é o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer. A segunda, a sanção - recompensa ou penalidade que acompanha o exercício do poder.
3. DISCIPLINA	Respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.
4. UNIDADE DE COMANDO	De forma que cada indivíduo tenha apenas um superior.
5. UNIDADE DE DIREÇÃO	Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
6. INTERESSE GERAL	Subordinação do interesse individual ao interesse geral.
7. REMUNERAÇÃO DO PESSOAL	De forma equitativa, e com base tanto em fatores externos quanto internos.
8. CENTRALIZAÇÃO	Equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.
9. CADEIA ESCALAR (LINHA DE AUTORIDADE)	Hierarquia, a série dos chefes do primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas (a ponte de Fayol).
10. ORDEM	Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
11. EQUIDADE	Tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários.
12. ESTABILIDADE DO PESSOAL	Manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.

conclusão

13. INICIATIVA	Faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.
14. ESPÍRITO DE EQUIPE	Desenvolvimento e manutenção da harmonia dentro da força de trabalho. Fayol condenou o estilo de administração que se baseia na política para governar. Em suas palavras: Não há nenhum mérito em criar intriga entre os funcionários. Qualquer principiante pode fazer isso. Por outro lado é preciso verdadeiro talento para coordenar esforços encorajar <i>keenness</i> , usar todas as aptidões das pessoas e recompensar os méritos individuais sem despertar ciúmes nem prejudicar relações harmoniosas.

Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 58)

1.3 Princípio de Peter

Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa idéia está em identificar o trabalho dos administradores e separa-lo das atividades operacionais da empresa. Dirigentes que não conseguem perceber essa distinção envolvem-se com os detalhes técnicos da produção e prestação de serviços, negligenciando o papel de administrar a empresa como um todo.

Essa dificuldade, de separar a administração das operações, foi usada para ilustrar o princípio de Peter, segundo o qual todos atingem um dia seu nível de incompetência. De acordo com Lawrence J. Peter, um especialista muito competente pode tornar-se um administrador incompetente, desde que continue a raciocinar e comportar-se como especialista, sem conseguir assumir o papel e as responsabilidades de administrador. Apontando essa distinção entre a função administrativa e as atividades operacionais, Fayol ajudou a tornar mais nítido particularmente o papel dos executivos - os administradores de nível mais alto na hierarquia da organização.

1.4 Posdcorb

A etapa seguinte na história da escola do processo administrativo ocorreu no, final dos anos 30. Uma dupla de autores ingleses (L. Gullick e Lyndall Urwick) propôs a sigla POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting* - Planejamento, Organização, Alocação de Pessoal, Direção, Coordenação, Controle e Orçamentação), para resumir as funções relacionadas com a administração e o papel do gerente.

Finalmente, o uso consagrou a definição do processo administrativo com quatro funções básicas: planejamento, organização, direção (ou liderança) e controle. Esta classificação é usada hoje para organizar a maior parte do conteúdo dos livros de administração.

Depois de Fayol, muitos outros autores se propuseram a refletir e escrever sobre, o papel dos gerentes. São eles Mintzberg, Barnard e outros, que serão analisados seguir.

2 CHESTER BARNARD E A FUNÇÕES DO EXECUTIVO

Chester Barnard nasceu em 1886 e estudou economia em Harvard, sem ter conseguido o diploma. Começando como estatístico em 1909, na American Telephone and Telegraph, chegou, em 1922, a vice-presidente e diretor geral da Bell Telephone Company da Pennsylvania. Aos 41 anos, foi promovido a presidente da New Jersey.

Figura 12: Funções do Executivo segundo Barnard



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 60)

A sobrevivência de uma organização depende muito mais do equilíbrio com um ambiente externo em contínua mudança do que dos sistemas internos. O executivo, para garantir a sobrevivência da organização, deve privilegiar a comunicação, como forma de obter a cooperação da organização informal. A organização informal, se devidamente reconhecida e compreendida, pode oferecer uma grande contribuição para a sobrevivência da organização formal.

A cooperação entre os funcionários e os gerentes pode ser avaliada em termos de sua eficácia e eficiência. A capacidade de realizar objetivos declara dos, segundo Barnard, é a eficácia de um sistema cooperativo. A eficiência de um sistema é sua capacidade de satisfazer os motivos dos indivíduos, incentivando-os a cooperar. Eficiência, em outras palavras, segundo Barnard, é a capacidade de atender os objetivos das pessoas.

A disposição para cooperar depende do equilíbrio que o indivíduo percebe entre o esforço (contribuição, segundo Barnard) que dedica à organização e os benefícios que dela recebe. Os benefícios são incentivos financeiros e também recompensas não materiais e persuasão (ou doutrinação). Barnard acreditava que uma das tarefas mais significativas do executivo é a obrigação de doutrinar seus empregados, inculcando neles um senso de propósito moral. Barnard deu grande ênfase ao trabalhador individual, que considerava o fator estratégico básico em qualquer organização.

A arte da tomada de decisão é extremamente importante no papel dos gerentes. Este assunto viria a despertar grande atenção dos pesquisadores e teóricos do processo decisório.

Os gerentes devem estar conscientes de que dependem dos

subordinados para implementar suas decisões. O executivo prudente não emite ordens que ele sabe serão rejeitadas por sua equipe. O conceito tradicional de autoridade deve ser revisto, porque a aceitação das ordens é crítica para a eficácia do gerente.

Em resumo, as funções do executivo, de acordo com Barnard, abrangem três responsabilidades principais:

- I) Desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia para possibilitar a eficácia da organização formal.
- II) Promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes.
- III) Formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação dos funcionários operacionais com os propósitos gerais e as grandes decisões, de modo que eles permaneçam coesos e capazes de tomar as decisões finais, que são detalhadas, de maneira coerente.

3 HEBERT SIMON E O PROCESSO DECISÓRIO

Herbert Simon, nos anos 60, fez uma contribuição de grande importância para trabalho dos gerentes. De acordo com Simon, administrar é sinônimo de tomar decisões. Essencialmente, toda ação gerencial tem natureza decisória. Com esse ponto de vista, Simon isolou um aspecto do trabalho gerencial que já havia sido abordado por Fayol e Barnard, ampliando-o para estudo.

O processo de tomar decisões tem três fases, segundo Simon:

- a) Intelecção ou prospecção: análise de um problema ou situação que requer solução.
- b) Concepção: criação de alternativas de solução para o problema ou situação
- c) Decisão: julgamento e escolha de uma alternativa.

Cada fase é um processo decisório em si, assim como a implementação das decisões.

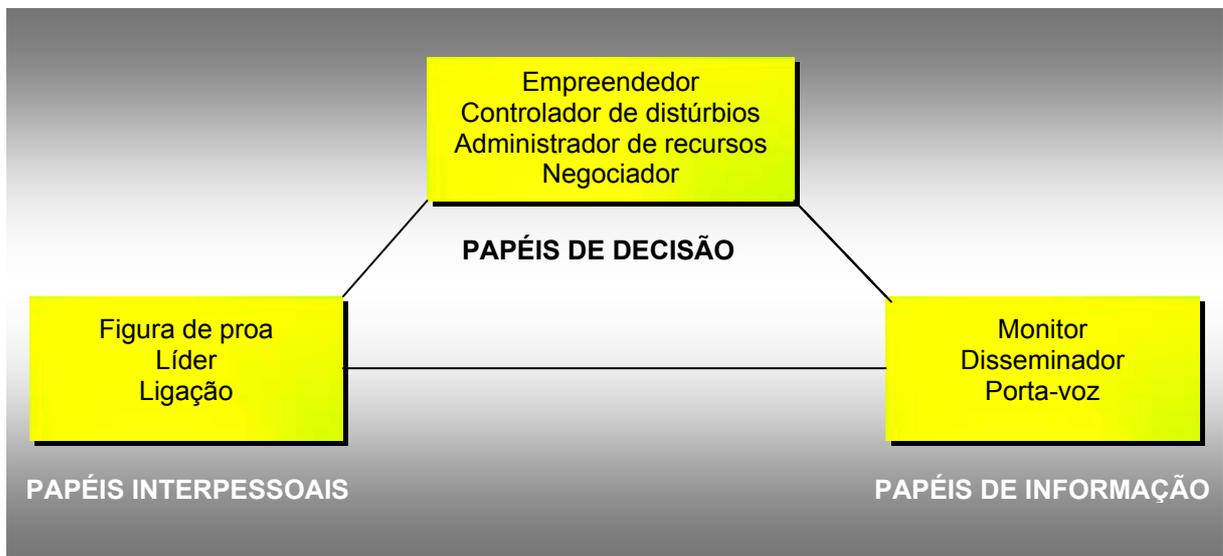
Idealmente, as decisões gerenciais, de acordo com Simon, têm sua base na teoria econômica tradicional, que pressupõe a maximização dos ganhos por meio da racionalidade. Ou seja, os gerentes (e as pessoas, de forma geral) procuram agir segundo o modelo do homem econômico, que consegue lidar com toda a complexidade do mundo e reduzi-la a variáveis controladas. O homem econômico seleciona o melhor curso de ação, dentre todas as possibilidades, de modo a aproveitar todas as vantagens. O modelo simplifica pensamento e ação, já que a racionalidade tem limites! e não é possível apreender toda a complexidade do mundo. Simon compartilha com seu colega March a criação do conceito de racionalidade limitada, que exprime essa incapacidade.

4 HENRY MINTZBERG E OS PAPÉIS GERENCIAIS

No início dos anos 70, uma grande contribuição ao entendimento do papel dos gerentes foi oferecida pelo professor canadense Henry Mintzberg, com base em seus estudos de doutoramento no MIT. Em sua tese, que se tornou um livro clássico para o estudo da administração, Mintzberg questiona a idéia de Fayol de que os administradores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Essas funções dizem respeito ao processo administrativo, mas os gerentes têm muitas outras funções. Ou seja, os gerentes têm outras responsabilidades gerenciais além do desempenho das funções do processo administrativo. Mintzberg estudou um pequeno grupo de altos executivos, por meio da técnica da observação direta e registro exaustiva de suas atividades em diários. Ele concentrou-se nas atividades que os gerentes realizam: o que eles fazem, com quem conversam, como se comunicam, quanto tempo trabalham sozinhos e assim por diante.

Essa pesquisa deu-lhe a base para fazer a proposição de que as atividades dos gerentes classificam-se em 10 papéis. Mintzberg definiu um papel como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável e agrupou os 10 papéis gerenciais em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão (Figura 13).

Figura 13: Papéis gerenciais, segundo Mintzberg



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 64)

Os estudos de Mintzberg permitem concluir que:

- a) Primeiro, há três aspectos básicos no trabalho de qualquer gerente: decisões, relações humanas e processamento de informações.
- b) Segundo, o trabalho dos gerentes varia de acordo com nível hierárquico, especialidade, tamanho da empresa, conjuntura econômica e outros fatores. Provavelmente, a personalidade e os valores do gerente influenciam a maneira como ele trabalha.

- c) Terceiro, o trabalho do gerente não consiste apenas em planejar, organizar, dirigir e controlar. Estas funções do processo administrativo diluem-se e combinam-se com o desempenho dos papéis, especialmente com os que envolvem a administração de recursos e a tomada de decisões.

4.1 Papéis Interpessoais

Os papéis interpessoais abrangem as relações interpessoais dentro e fora da organização: figura de proa, líder e ligação.

4.1.1 Figura de Proa

O gerente age como um símbolo e representante (relações públicas) da organização. O papel de figura de proa está presente em certo número de tarefas. Nenhuma dessas tarefas envolve significativamente o processamento de informações ou a tomada de decisões.

4.1.2 Líder

A liderança permeia todas as atividades do gerente. Sua importância seria subestimada se julgada apenas em termos das atividades gerenciais que estão estritamente relacionadas com a direção de pessoas.

4.1.3 Ligação

O papel de ligação envolve a teia de relacionamentos que o gerente deve manter, principalmente com seus pares. Nesses relacionamentos, ele vincula sua equipe com outras, a fim de fazer o intercâmbio de recursos e informações que lhe permita trabalhar.

4.2 Papéis de Informação

Os papéis de informação estão relacionados com a obtenção e transmissão de informações, de dentro para fora da organização, e vice-versa.

4.2.1 Monitor

No papel de monitor, o gerente recebe ou procura obter informações que lhe permitam entender o que se passa em sua organização e no meio ambiente. Este papel envolve a necessidade e a capacidade de lidar com uma grande variedade de fontes de informação, que vão desde a literatura técnica até a "rádio peão".

4.2.2 Disseminador

O papel de monitor tem o complemento da disseminação da informação externa para dentro da organização e da informação interna de um subordinado para outro.

4.2.3 Porta-voz

Enquanto o papel de disseminador está relacionado com a transmissão de fora para dentro, o papel de porta-voz envolve o inverso - a transmissão de informação de dentro para o meio ambiente da organização.

4.3 Papéis de Decisão

Os papéis de decisão envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões, relacionadas com novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recursos e negociações com representantes de outras organizações.

4.3.1 *Entrepreneur*

Como *entrepreneur* (empreendedor), o gerente é iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização. São as mudanças desejadas pelo próprio gerente que podem incluir melhoramentos na organização e a identificação e aproveitamento de oportunidades de novos negócios, entre outras iniciativas.

4.3.2 Controlador de Distúrbios

Os distúrbios, ao contrário das mudanças controladas, são aquelas situações que estão parcialmente fora do controle gerencial, tais como os eventos imprevistos, as crises ou os conflitos. Para lidar com estas situações, o gerente desempenha o papel de controlador de distúrbios.

4.3.3 Administrador de Recursos

Segundo Mintzberg, a alocação de recursos é o coração do sistema de formulação de estratégias de uma organização. O papel de administrar recursos, que é inerente à autoridade formal, está presente em praticamente qualquer decisão que o gerente tome. A administração (alocação) de recursos compreende três elementos essenciais administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros.

4.3.4 Negociador

De vez em quando, a organização envolve-se em negociações que fogem da rotina, com outras organizações ou indivíduos. Frequentemente, é o gerente quem lidera os representantes de sua organização nessas negociações, que podem lidar com sindicatos, clientes, credores ou empregados individuais, entre outras possibilidades.

O desempenho dos papéis propostos por Mintzberg parece depender do nível hierárquico do gerente. Para os gerentes de nível mais alto, os papéis de disseminador, figura de proa, negociador, ligação e porta-voz parecem ser mais importantes, ao passo que o papel de líder parece ser importante em todos os níveis. A especialidade do gerente também influencia o desempenho dos papéis. Os papéis interpessoais são mais importantes na área de vendas, enquanto os papéis de informação predominam na área de finanças.

5 ROSEMARY STEWART E AS ESCOLHAS GERENCIAIS

Outra contribuição acadêmica importante para a compreensão do papel dos gerentes foi feita pela professora inglesa Rosemary Stewart, de Oxford. A professora Stewart desenvolveu um esquema para ajudar a compreender a natureza genérica dos cargos gerenciais e as diferenças entre eles, e que pode ser usado para analisar um cargo em particular e a forma como um indivíduo o desempenha. O esquema pode ser útil para gerentes preocupados com sua própria eficácia, e para aqueles que devem selecionar; avaliar e treinar outros.

Um dos pontos principais do esquema desenvolvido pela professora Stewart é a noção de que os cargos diferem entre si tanto pela sua natureza intrínseca quanto pelo *fato* de que ao desempenha-las, os ocupantes escolhem o que fazer e a maneira de fazer. No esquema de Rosemary Stewart, os cargos gerenciais têm três dimensões: escolhas, exigências e restrições.

Ao contrário do modelo de Mintzberg e de outros autores, Rosemary Stewart não procura interpretar o conteúdo dos cargos gerenciais. Ela não diz qual é o trabalho dos gerentes, mas como se pode estudá-lo.

5.1 Exigências

Exigências são as tarefas que o ocupante de qualquer cargo gerencial deve necessariamente desempenhar, porque fazem parte intrínseca de sua natureza ou constam de sua descrição. As exigências, ou demandas, compreendem o que é obrigatório fazer, como atingir certos padrões de desempenho, manter certos contatos, participar de certos tipos de reuniões ou cumprir determinadas obrigações burocráticas ou legais.

5.2 Restrições

As restrições são os fatores internos ou externos à organização, que limitam o que o ocupante do cargo pode fazer. As restrições impostas ao desempenho de um cargo podem se originar da legislação, da limitação de recursos, das instalações, do ritmo de trabalho de outras unidades da organização e de muitas outras fontes.

5.3 Escolhas

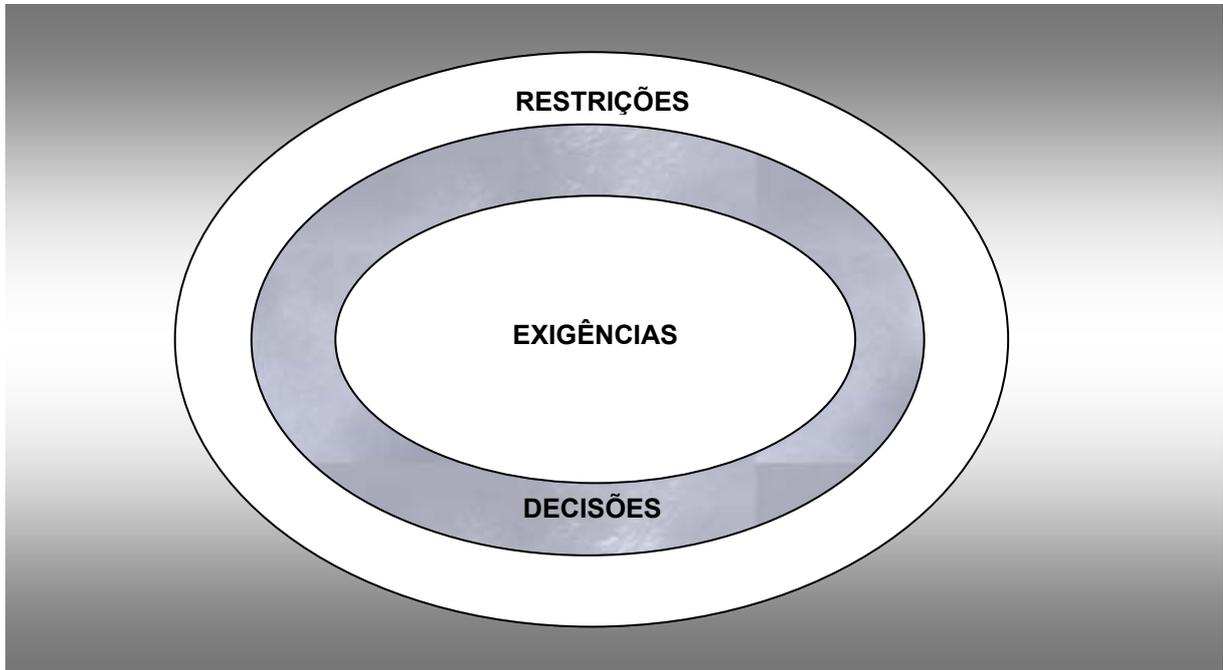
Escolhas são as atividades que o ocupante do cargo pode realizar, mas não é obrigado a realizar. São estas as oportunidades para fazer tarefas diferentes de outros e de maneira diferente de outros.

As escolhas gerenciais relacionam-se tanto ao tipo de trabalho em si quanto à forma de desempenhá-la. São exemplos de escolhas as tarefas que o gerente decide ignorar ou delegar a subordinados, as habilidades que ele prefere aprimorar e a ênfase de sua atenção para certos aspectos de seu trabalho e da unidade que ele administra. Escolhas, em resumo, são as decisões que o gerente toma.

Essas dimensões dos cargos gerenciais, de acordo com a professora Stewart, podem ser representadas como círculos concêntricos. A área de cada um em relação aos outros dois permite visualizar a distribuição das exigências,

restrições e escolhas (Figura 14).

Figura 14: Três dimensões do papel dos gerentes, segundo Rosemary Stewart



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 68)

6 FRED LUTHANS E O DESEMPENHO DOS GERENTES

Outro estudo, conduzido por Fred Luthans, concluiu que as atividades dos gerentes podem ser classificadas em quatro categorias:

- a) Funções gerenciais: tomar decisões, planejar e controlar.
- b) Comunicação: trocar e processar informações; processar documentação.
- c) Administração de recursos humanos: motivar, resolver conflitos, colocar pessoal, treinar.
- d) Relacionamento (*networking*): manter relações sociais, fazer política, interagir com pessoas de fora da organização.

Luthans também fez uma distinção entre gerentes de sucesso (que realizam objetivos pessoais importantes, como avançar na carreira) e gerentes eficazes (que realizam objetivos importantes para a organização e são bem avaliados por sua equipe).

Em suas conclusões, apontou que os gerentes eficazes nem sempre são aqueles que fazem as carreiras mais rápidas. Os gerentes de sucesso despendem mais tempo com *networking* (48%) e comunicação (28%), ao passo que os gerentes eficazes despendem mais tempo com as atividades de comunicação (44%) e administração de recursos humanos (26%).

O Quadro 7 sintetiza os números da pesquisa de Luthans.

Quadro 7: Prioridades diferentes determinam sucesso e eficácia

PRIORIDADES	SUCESSO	EFICÁCIA
1	<i>Networking</i>	Comunicação
2	Comunicação	Recursos humanos
3	Administração	Administração
4	Recursos humanos	<i>Networking</i>

Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 69)

7 PRINCÍPIOS DE ANDREW GROVE

O húngaro naturalizado americano Andrew Grove, Homem do Ano de 1997 da revista *Time*, é um dos fundadores e foi presidente da Intel. Formado em engenharia química, tem o título de PhD pela Universidade da Califórnia. Como cientista, Grove teve participação importante na história dos microprocessadores e da indústria da computação. Como executivo, Grove tem concepções originais sobre a administração: Em primeiro lugar, ele acredita que todos são administradores. Em suas palavras, devem ser incluídos entre os administradores...

[...] as pessoas que, embora não supervisionem alguém diretamente, nem mesmo ocupem algum cargo relevante, afetam e influenciam o trabalho dos outros. São gerentes de tecnologia, que representam fontes de conhecimento, habilidade e experiência para muita gente dentro da empresa. São como peritos ou especialistas, que agem como consultores para outros membros da empresa: são na verdade nós de uma rede mal definida de informação. Professores, pesquisadores de mercado, especialistas em computador e engenheiros de tráfego modelam o trabalho de outras pessoas por meio de seu know-how, tanto ou mais que o administrador tradicional com autoridade funcional. Assim, um gerente de tecnologia pode legitimamente ser chamado de administrador médio. De fato, à medida que nosso mundo torna-se cada vez mais orientado para a informação e a prestação de serviços, os gerentes de tecnologia vão adquirindo maior importância como membros da administração média. (GROVE apud MAXIMIANO, 2000, p. 70)

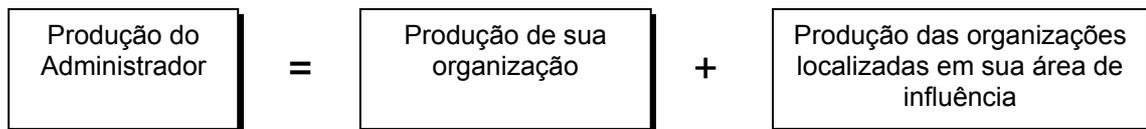
Para Grove, há três idéias básicas que orientam a administração de alta performance: produção, trabalho de equipe e empenho individual.

7.1 Produção

Todos produzem de alguma forma. Há funcionários que fabricam *chips*, enquanto outros emitem faturas ou criam *softwares* ou anúncios publicitários. Esta perspectiva básica proporciona uma maneira sistemática de administrar, da mesma forma como a linguagem e os conceitos financeiros criam uma abordagem comum para avaliar e administrar investimentos.

Produção, para Grove, é a palavra que define os resultados do administrador. O encarregado da fabricação de bolachas de silício, das quais se cortam os *chips*, produz bolachas bem acabadas e processadas, e de alta qualidade. O supervisor de um grupo de projetos produz projetos completos, que funcionam e estão prontos para entrar em produção. Administra-se uma faculdade, ele produz alunos bem treinados e educados, que já completaram o secundário ou estão aptos a passar de ano. Se o administrador é cirurgião, seu produto será um paciente totalmente curado e recuperado.

Figura 15: Grove resume essa idéia na seguinte posição



Fonte: (GROVE apud MAXIMIANO, 2000, p. 71)

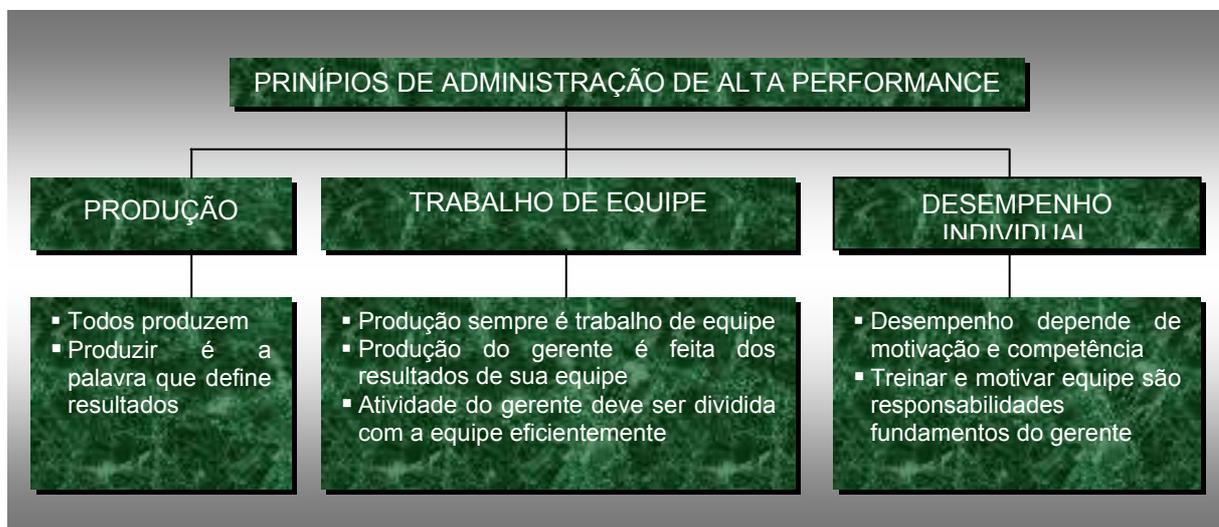
7.2 Desempenho Individual

Segundo Grove, uma equipe só trabalha bem quando cada um de seus integrantes empenha-se ao máximo. O empenho, ou desempenho, de uma pessoa na realização do trabalho depende da capacidade e motivação dela.

Como a tarefa mais importante do administrador é obter o máximo desempenho da equipe, há duas formas de lidar com a alta produtividade: treinamento e motivação. Ambos são responsabilidades primárias do administrador. Ao tratar de motivação, Grove recorre a Maslow, para estabelecer a ligação entre a teoria da hierarquia das necessidades e as motivações dos funcionários.

Na Figura 16 encontra-se um resumo das principais idéias de Andrew Grove a respeito do papel dos administradores.

Figura 16: Princípios de Andrew Grove



Fonte: (GROVE apud MAXIMIANO, 2000, p. 73)

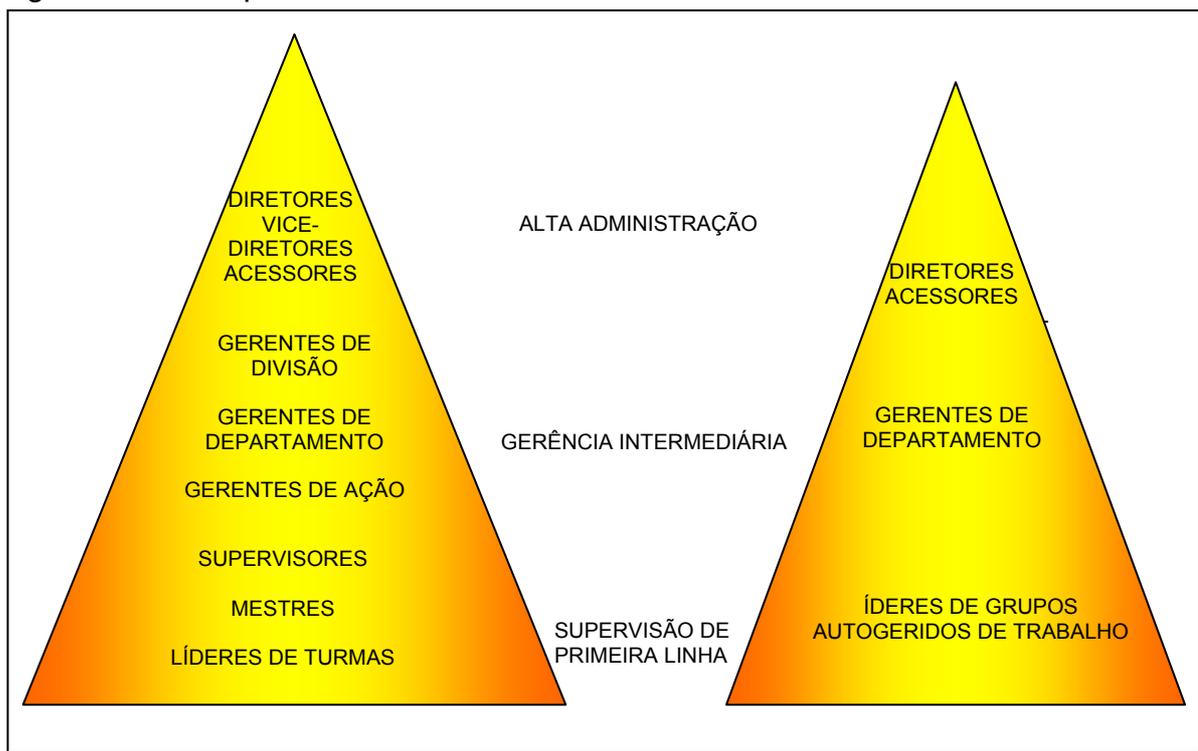
8 NÍVEIS DE ADMINISTRAÇÃO

O estudo da administração deve muito à reflexão de Fayol, Sloan, Barnard, Grove e os outros autores analisados nas seções anteriores. O estudante de administração tem muito a ganhar com a leitura crítica das biografias e relatos de experiências dessas e de outras pessoas que são ou foram gerentes. A maioria das pessoas aprende apenas com a própria experiência. Julgo-me um felizardo que aprende também com a experiência dos outros (Bismarck).

Outros exemplos que o estudante de administração pode e deve estudar incluem executivos como Lee Iacocca, Akio Morita, Bill Gates e Ricardo Semler. Estas pessoas, em sua maioria, como Fayol, Sloan ou Barnard, são presidentes de empresas ou, de forma geral, pertencem à alta administração.

Embora o entendimento do papel dos executivos de nível mais elevado seja fundamental para o estudante de administração, as organizações têm dois outros tipos de gerentes, cujo papel é importante estudar: os gerentes intermediários e os supervisores de primeira linha.

Figura 17: Dois tipos de estruturas



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 73)

8.1 Alta Administração

A composição da alta administração depende do tamanho, da complexidade e do grau de profissionalização da organização. Numa empresa de grande porte, a alta administração compreende o executivo principal (presidente ou diretor geral) e os diretores, logo abaixo. Acima do cargo do executivo principal, não

há outros ocupantes de cargos com poder executivo.

No entanto, os executivos principais e os diretores muitas vezes não administram sozinhos e compartilham sua autoridade por meio de alguma forma de administração colegiada. Por exemplo:

- a) O Presidente da República, os governadores e os prefeitos dividem o poder com o congresso, as assembleias e as câmaras de vereadores.
- b) Os acionistas das empresas de capital aberto são representados por um conselho de administração, que tem poderes para nomear ou destituir o executivo principal. Usualmente, o presidente do conselho de administração cuida dos interesses dos acionistas no longo prazo, enquanto o executivo principal cuida do dia-a-dia dos negócios.
- c) Os associados ou proprietários de condomínios e clubes são representados por um conselho deliberativo, que tem poderes para nomear e destituir o síndico ou presidente.
- d) Algumas empresas têm comissões de fábricas, conselhos de representantes de funcionários, ou mesmo conselhos de gestão, com autoridade e responsabilidade para tomar determinadas decisões por conta própria e outras por consenso com os executivos principais.

Na prática, esses órgãos colegiados fazem parte da alta administração, junto com os executivos.

8.2 Supervisores de Primeira Linha

Os supervisores de primeira linha, como o próprio nome indica, ocupam o primeiro degrau da administração, quando se olha a escada de baixo para cima. Eles estão na posição oposta à dos executivos principais. Estão na base da pirâmide, cuidando dos especialistas, técnicos ou operadores, aquelas pessoas que desempenham o trabalho operacional, fabricando peças, prestando serviços, atendendo clientes, ensinando alunos ou fazendo a manutenção de aviões.

No passado, os supervisores de primeira linha eram chamados feitores, capatazes ou líderes de turma. Os supervisores "tomavam conta" das pessoas, dizendo-lhes o que fazer, controlando o desempenho, disciplinando-as quando cometiam alguma falta e até mesmo dando-lhes permissão para que fossem ao banheiro. O supervisor também era chamado de mestres ou contramestre, uma herança dos dias do artesanato, quando os artesãos cercavam-se de aprendizes a quem ensinavam o ofício (daí a denominação oficial). Os oficiais especializavam-se gradativamente, até que se transformassem também em mestres. Entre o papel de mestre e o de feitor, os supervisores foram figuras importantes em toda a era industrial.

8.3 Gerência Intermediária

Entre os executivos e os supervisores de primeira linha, ficam os gerentes intermediários.

No passado, os gerentes eram chefes dos supervisores de primeira linha. As grandes organizações costumavam ter muitos escalões hierárquicos cheios de gerentes de departamento, gerentes de divisão, chefes de seção e assim por diante. Com a mudança de conceitos a respeito dos trabalhadores e dos supervisores de primeira linha, o papel dos gerentes mudou também.

Uma das mudanças mais importantes foi a diminuição das hierarquias. As

estruturas organizacionais "enxutas" reduziram a gerência intermediária a poucos níveis, mesmo nas empresas de grande porte. Os gerentes intermediários, em menor quantidade, continuam sendo os elos entre os grupos operacionais de trabalho e a administração superior.

9 HABILIDADES GERENCIAIS

O desempenho de qualquer papel gerencial, seja na alta administração, na gerência intermediária, ou em um grupo autogerido de trabalho, depende da posse e aprimoramento de habilidades. Habilidades são competências para o desempenho de tarefas. Estudar as habilidades gerenciais é outra forma de tentar entender o papel dos gerentes.

9.1 Habilidades Segundo Katz

Um dos autores que estudaram as habilidades gerenciais foi Robert L. Katz, retomando e aprofundando idéias adiantadas por Fayol. Num trabalho que alcançou grande repercussão, Katz dividiu as habilidades gerenciais em três categorias:

9.1.1 Habilidade Técnica

A habilidade técnica relaciona-se com a atividade específica do gerente. Os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade fazem parte de sua habilidade técnica. Por exemplo, a habilidade técnica de um diretor comercial compreende conhecer os produtos e suas aplicações, preços de venda, canais de distribuição, clientes e mercados e técnicas de vendas.

9.1.2 Habilidade Humana

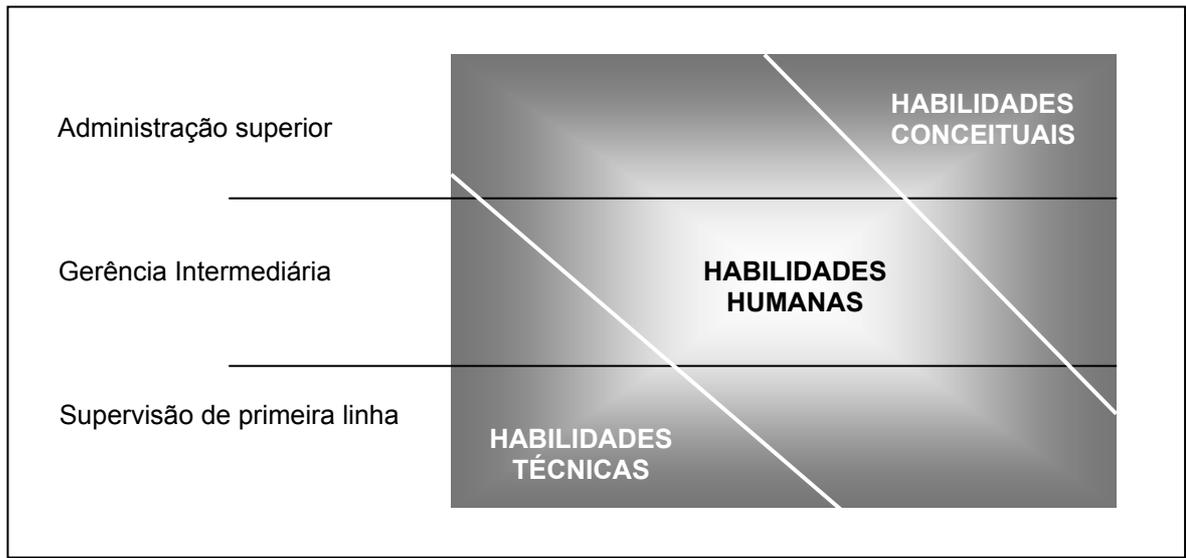
A habilidade humana abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas são a expressão da habilidade humana do gerente.

9.1.3 Habilidade Conceitual

A habilidade conceitual envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formular estratégias. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

Para Katz, conforme se sabe na hierarquia, a importância da habilidade técnica diminui, enquanto a habilidade conceitual toma-se mais necessária. Para um supervisor de primeira linha, que está diretamente ligado ao trabalho operacional, o conhecimento técnico é muito mais importante do que para um executivo da alta administração (Figura 18).

Figura 18: Habilidades gerenciais, segundo Katz



Fonte: (KATZ apud MAXIMIANO, 2000, p. 78)

9.2 Habilidades segundo Mintzberg

Segundo Mintzberg, a formação de gerentes reside no desenvolvimento das habilidades. Mintzberg acredita que seja preciso ir além da transmissão de conhecimentos e oferecer oportunidades para que as pessoas possam desenvolver e aprimorar suas habilidades gerenciais. Ele identifica maior número de habilidades que Katz, associando-as diretamente aos papéis gerenciais que criou.

As habilidades propostas por Mintzberg são oito:

9.2.1 Habilidades de relacionamento com colegas

Para Mintzberg, nesta categoria está toda a capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com os colegas, especialmente do mesmo nível hierárquico, para atender a seus próprios objetivos ou servir a interesses recíprocos. Algumas habilidades específicas nesta categoria são:

- a) Construção de uma rede de contatos.
- b) Comunicação formal e informal.
- c) Negociação.
- d) Política (compreensão e sobrevivência dentro da estrutura de poder das grandes burocracias).

9.2.2 Habilidades de Liderança

As habilidades de liderança são necessárias para a realização das tarefas que envolvam a equipe de subordinados do gerente: orientação, treinamento, motivação, uso da autoridade. De acordo com Mintzberg, as habilidades de liderança estão associadas intimamente com a personalidade inata.

9.2.3 Habilidades de resolução de conflitos

Estão incluídas nessa categoria a habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e a habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios. A utilização destas habilidades produz tensão. Portanto, esta habilidade exige outra: a tolerância a tensões.

9.2.4 Habilidades de processamento de informações

Para Mintzberg, os estudantes de administração devem aprender a construir redes informais e desenvolver habilidades de comunicações, como expressar eficazmente suas idéias e falar oficialmente como representante da empresa.

9.2.5 Habilidades de tomar decisões em condições de ambigüidade

Em sua maior parte, as situações que o gerente enfrenta não são estruturadas. São situações imprevistas, que precisam ser diagnosticadas e que exigem do gerente a capacidade de decidir, em primeiro lugar, se é preciso decidir. Além disso, o gerente não lida com uma decisão de cada vez. Frequentemente, o gerente enfrenta inúmeros problemas e precisa tomar muitas decisões em curtos períodos. Ambigüidade é o que acontece quando o gerente tem poucas informações para lidar com essas situações. Para Mintzberg, a ambigüidade é inerente a muitas decisões gerenciais.

9.2.6 Habilidades de alocação de Recursos

Os gerentes lidam com recursos limitados que devem ser usados para atender a necessidades que concorrem entre si. Eles devem decidir a quais atividades alocar seu tempo, ou a quais projetos alocar funcionários. Assim, a habilidade de alocação de recursos fornece ao gerente os critérios para a definição de prioridades a fim de que as escolhas sejam as melhores.

9.2.7 Habilidades de Empreendedor

Segundo Mintzberg, essas habilidades envolvem a busca de problemas e oportunidades e implementação controlada de mudanças organizacionais. Embora as escolas de administração dediquem pouca atenção a este assunto, é possível criar o clima para encorajar o espírito empresarial.

9.2.8 Habilidades de Introspecção

Habilidades de introspecção, para Mintzberg, relacionam-se com a capacidade de reflexo e auto-análise. Para Mintzberg, a capacidade de aprender com a própria experiência está acima de qualquer outra técnica de aprendizagem.

10 CASO COMPANHIA SIDERÚRGICA PAULISTA

Quando a presidência da Companhia Siderúrgica Paulista - *Cosipa* -

instituiu o Plano Geral de Desafios, isto é, uma planificação global para conter os gastos de energia que assumiam proporções imensas, cada setor elaborou, qualificou e quantificou suas metas e os gerentes passaram a ser os responsáveis pelo acompanhamento mensal da execução do plano. A economia de energia é uma preocupação permanente das empresas, independentemente do seu porte. Mas em algumas empresas - pelo porte que apresentam e pelo tipo de atividade industrial - os níveis de consumo de energia exigem uma tarefa gigantesca para que se obtenha economia.

A conta de eletricidade da *Cosipa* atinge milhões de reais por mês. O importante é que a *Cosipa* está conseguindo aumentar a produção com economia de energia. De acordo com o Plano Geral de Desafios, a empresa se dispôs a atingir uma meta arrojada: a melhor relação entre o consumo de energia e o volume de produção de toda a indústria siderúrgica. O índice ótimo de *gigacalorias* (unidade que exprime a soma de várias formas de energia) consumiu das por tonelada de aço produzido varia de 5,4 a 5,8. Os países industrializados estão nessa faixa. A *Cosipa* já atingiu um índice 6. A empresa ultrapassou os objetivos fixados pelo Plano Geral de Desafios: redução de 7,3% no consumo global de energia. Para produzir 205 mil toneladas de aço a *Cosipa* gastou 13.100 toneladas de óleo combustível. A produção subiu para 250 mil toneladas e o consumo de óleo combustível caiu para 9.060 toneladas - o que representa uma economia de 30%, ou seja, de 1 milhão de dólares por mês.

Para obter redução no consumo geral de energia, a *Cosipa* partiu do óbvio: a eliminação de todo e qualquer vazamento de calor ou de energia na forma de vapor, ar comprimido, óleo ou água dentro da usina. Ao mesmo tempo, a gerência de energia elaborou um plano de redução de consumo para todos os setores da empresa e passou a estudar a possibilidade de melhorias operacionais, setor por setor.

O Plano Geral de Desafios foi desenvolvido juntamente com outros planos de envergadura. A *Cosipa* desenvolveu também a chamada "engenharia de uso", que é, na verdade, um conjunto de técnicas de melhor aproveitamento dos equipamentos. Dentro dessa linha, foram adotadas medidas específicas na contenção do consumo de óleo combustível, eletricidade, carvão e outras formas de energia.

Paralelamente, a *Cosipa* providenciou alterações no arranjo físico (*lay out*) da aciaria e de vários equipamentos, que lhe permitiram operar a um ritmo de 3 milhões de toneladas anuais de lingotes, em confronto com uma capacidade nominal de 2,3 milhões. A produção real representou uma ampliação de 30% na capacidade instalada da *Cosipa*. Se essa capacidade fosse ampliada pela instalação de novos equipamentos e instalações, teria custado cerca de 1 bilhão de dólares. Para a *Cosipa* saiu mais barato, pois a maior parte dos gastos foi absorvida pela reforma de equipamentos a cargo dos próprios técnicos da empresa. Assim, o aumento de produtividade decorreu da elevação da produtividade dos equipamentos que estão em funcionamento e não da instalação de novos equipamentos a serem adquiridos. A *Cosipa* estudou cada setor, cada área, cada ala e cada equipamento e verificou que, por meio de mudanças nos métodos de trabalho e de pequenas alterações no projeto e no arranjo físico, teria condições de produzir muito mais do que o previsto. Foram introduzidas modificações nos circuitos elétrico, hidráulico e de gases e, em conseqüência, a empresa conseguiu reduzir de 40,1 para 33,5 minutos o tempo médio de cada corrida - ciclo completo de produção de aço - e elevar de 70 para 90 o número de corridas por dia.

Além disso, a *Cosipa* intensificou os trabalhos de manutenção preventiva, com a finalidade de obter maior rendimento da produção. A redução de produção por conta de paradas totais caiu de 29,2 para 18,4% e as paradas operacionais, de 11,4 para 8,7% enquanto as paradas para manutenção de emergência, de 13,2 para 2,6%.

A adoção dessas medidas proporcionou um aumento de 700 mil toneladas na capacidade de produção da usina, isto é, cerca de 30% da capacidade instalada. A *Cosipa* pretende avançar em direção à sua meta prioritária: produzir 3 milhões de toneladas de aço ao ano com o menor consumo de energia possível. Contudo, os planos da empresa não se limitam ao setor técnico: a *Cosipa* propõe-se a atingir um índice zero de acidentes de trabalho, o que constitui um verdadeiro desafio, considerando-se que 15 mil funcionários trabalham na usina e outros 15 mil, contratados por empreiteiras, estão tocando as obras de expansão da empresa.

11 CASO RECONHECIMENTO NÃO COMPRA PÃO!

Jorge *Salmeiro* não gosta do sistema de avaliação de desempenho e de aumentos salariais por mérito implantados em sua empresa, mas consegue conviver pacificamente com ele. Jorge trabalha tendo por base o conceito de provisão orçamentária para aumentos por mérito. A empresa tem diretrizes que orientam a provisão orçamentária para premiar o mérito de seus funcionários: se a folha de pagamento prevista para o ano fiscal corrente é de um milhão de reais, por exemplo, (e se os negócios estão bem e se houver disponibilidade financeira), a empresa estabelece uma percentagem fixa para aumentos de mérito e de promoções para o ano fiscal. Se a percentagem fixada for de 5%, deverá ser reservada uma provisão orçamentária no valor de R\$ 50.000,00 para aumentos salariais de mérito.

Embora não seja uma política oficialmente divulgada pela companhia, o efeito deste conceito de provisão orçamentária é limitar os aumentos de salários de cada departamento até o limite de 5% da sua respectiva folha de pagamento. Teoricamente, o chefe deveria recompensar o melhor funcionário com um grande aumento salarial e conceder ao empregado médio apenas um aumento simbólico. O empregado marginal não deveria receber nenhum aumento de mérito. Todavia, na prática, a situação é diferente. Ao se defrontar com a regra dos 5%, cada chefe - tal como ocorre com Jorge *Salmeiro* - deveria utilizar a provisão de mérito de maneira a recompensar os trabalhadores mais competentes e dedicados. Na realidade, cada qual procura conceder alguns aumentos de mérito para reduzir as queixas dos funcionários a um mínimo possível.

Jorge *Salmeiro* descreve uma recente experiência que viveu: "Cada subordinado precisa ter algum aumento ou então você terá uma rebelião em seu departamento. Detesto admitir, mas os empregados médios procuram ganhar o aumento médio de mérito (5%). Se eles ganham abaixo da média - sejam 2% ou 3% -, eles se sentem insultados. Se for concedido um aumento de 7% a 8% aos mais dedicados, eles apreciarão o aumento, mas reclamarão que apenas 2% a 3% mais que a "dona média" não constitui um incentivo razoável para o esforço excepcional e maior dedicação durante meses. O sistema me aborreceu até o momento em que participei de um seminário que a companhia patrocinou. Dezessete chefes participaram do programa que foi conduzido por um consultor em recursos humanos. O consultor salientou o fato de que nós não enfatizamos muito o dinheiro e os

aumentos. Ele disse que 'o dinheiro não motiva as pessoas!' Então, pediu-nos uma lista de nossas conclusões sobre aquilo que realmente *motiva* as pessoas. Eu não me lembro da ordem exata, mas a lista que a classe elaborou em conjunto foi a seguinte:

- a) Trabalho desafiador
- b) Trabalho interessante
- c) Variedade do trabalho
- d) Liberdade de ação
- e) Responsabilidade
- f) Senso de realização
- g) Crescimento e desenvolvimento pessoal Reconhecimento
- h) Amizade com os colegas
- i) Boas condições de trabalho
- j) Salário

Imagine! O salário foi o último da lista! Inicialmente custei a acreditar, mas, quando raciocinei melhor, pude ver que todas aquelas coisas também eram muito importantes. Passei a me sentir um pouco menos ligado às limitações da avaliação do mérito para os melhores empregados, após a conclusão do seminário.

Uma semana após o seminário, revi o desempenho de um de meus subordinados. Usamos a data de aniversário (da data de admissão de cada empregado) para efetuar as avaliações e este homem havia acabado de completar o seu primeiro ano de casa. Relembrando o que eu aprendera no seminário, reforcei as contribuições feitas pelo consultor e enfatizei um ponto especial de reconhecimento de seu progresso individual desde a sua admissão na empresa. Então, conversamos como enriquecer o seu cargo para tomá-lo mais interessante e desafiador. Fixamos objetivos para os meses seguintes e padrões para medir o alcance daqueles objetivos. Eu estava muito orgulhoso até que abordamos o valor específico de seu aumento salarial de mérito.

Foi uma desastrosa surpresa: 5%?' - disse-me ele. "É isto tudo o que eu mereço após todas essas belas palavras a respeito do meu grande desempenho? Guarde todas as palavras para algum outro sujeito qualquer... Reconhecimento não compra pão em meu supermercado!"

CAPÍTULO III - TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

A Figura 19 resume as principais contribuições ao estudo das organizações.

Figura 19: Principais contribuições ao estudo das organizações



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 87)

1 MAX WEBER E A BUROCRACIA

Max Weber nasceu em 1882, entrou na Universidade de Heidelberg, tendo interrompido seus estudos em 1884, para passar um ano como oficial convocado do exército. Completou seus estudos universitários em 1886. Em 1894, tornou-se professor universitário, na cátedra de Economia Política. Em 1897, voltou a Heidelberg como professor de Economia.

No mesmo ano, seu pai faleceu. Weber sofreu um colapso nervoso e abandonou a vida acadêmica. Nos 20 anos seguintes, viajou pelos Estados Unidos e Europa, época em que seus interesses voltaram-se para a Sociologia. Durante a Primeira Guerra Mundial, Weber trabalhou em administração hospitalar e adotou

uma posição contrária ao regime monárquico. Essa conduta deu-lhe um posto na comissão que redigiu a Constituição de Weimar, após a guerra. Em 1918, voltou ao cargo de professor universitário. Em 1920, Weber faleceu após ter contraído a gripe que grassou na Europa nessa época, matando mais gente do que a guerra. Weber desapareceu no ápice de suas capacidades intelectuais, deixando grande obra incompleta.

1.1 As Organizações na visão de Weber

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.

1.2 A Dominação segundo Weber

A análise que Weber fez da burocracia começa com a discussão dos processos interligados de dominação (ou autoridade) e obediência. Dominação ou autoridade, segundo Weber, é a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado. Há três tipos puros de autoridade ou dominação legítima (aquela que conta com o acordo dos dominados). O Quadro 8 resume os principais pontos de cada uma dessas três bases da autoridade.

Quadro 8: Três bases da autoridade segundo Max Weber

BASE DA AUTORIDADE	CARACTERÍSTICAS
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. Exemplo: 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. Exemplo: 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. Exemplo: todas as organizações burocráticas.

Fonte: (WEBER apud MAXIMIANO, 2000, p. 89)

1.3 Premissas da Autoridade Legal-Racional

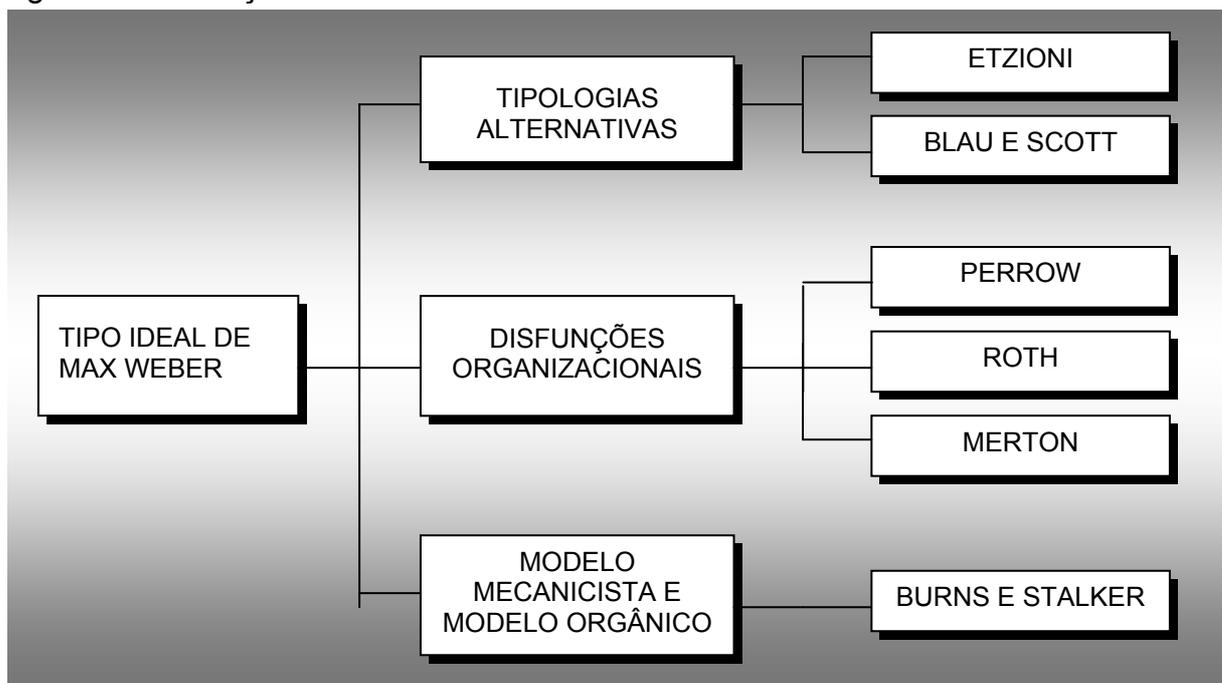
O Quadro 9 apresenta o resumo das idéias de Weber. A Figura 20 examina outros autores que começaram no ponto em que Weber terminou.

Quadro 9: 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 à lei. As figuras da autoridade são obedecidas porque representam a lei.
PROFISSIONALISMO	As burocracias são formadas por funcionários. Como fruto de sua participação, os funcionários obtêm os meios para sua subsistência. As burocracias operam como sistemas de subsistência para os funcionários.

Fonte: (WEBER apud MAXIMIANO, 2000, p. 90)

Figura 20: Herança de Weber



Fonte: (WEBER apud MAXIMIANO, 2000, p. 90)

2 TIPOLOGIA DE ETZIONI

Para o cientista social Amitai Etzioni, o modelo weberiano do tipo ideal aplica-se particularmente a empresas e governo, mas não abrange todas as organizações. O humanista Etzioni acredita que as organizações são unidades sociais, que têm objetivos específicos, e por isso não se encaixam num modelo universal. Apesar de diferentes umas das outras, as organizações agrupam-se em categorias. As categorias permitem fazer análises comparativas e ressaltar peculiaridades. Segundo Etzioni, há três tipos ou categorias de organizações. Cada

tipo de organização é definido pelo tipo de poder exercido sobre as pessoas. Cada tipo de poder dá origem a um tipo de obediência (*compliance*).

Quadro 10: Tipos de poder, obediência e organização, segundo Etzioni

TIPO DE PODER	TIPO DE CONTRATO PSICOLÓGICO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO
PODER COERCITIVO: baseia-se em punições.	ALIENATÓRIO: obediência mecânica.	COERCITIVA: objetivo é controlar o comportamento.
PODER MANIPULATIVO: baseia-se em recompensas.	CALCULISTA: obediência interesseira	UTILITÁRIA: objetivo é obter resultados por meio de barganha com os funcionários.
PODER NORMATIVO: baseia-se em crenças.	MORAL: disciplina interior.	NORMATIVA: objetivo é realizar missão ou tarefa em que os participantes acreditam.

Fonte: (ETZIONI apud MAXIMIANO, 2000, p. 94)

2.1 Tipos de Poder

Poder, segundo Etzioni, é a capacidade de induzir ou influenciar o comportamento de outra pessoa. Nas organizações, o poder pertence às elites. Os participantes de nível mais baixo (*lower participants*) são aquelas pessoas que não têm poder e são influenciadas pelo poder das elites. O poder das elites decorre dos cargos ocupados ou das características pessoais, ou de ambos. O poder varia de acordo com os meios empregados para fazer as pessoas concordarem. Os meios podem ser físicos, materiais ou simbólicos e determinam o tipo de poder das elites. O tipo de poder define o tipo de contrato psicológico ou obediência, o qual, por sua vez, define o tipo ou categoria da organização.

De acordo com Etzioni, há três tipos de poder: coercitivo, manipulativo e normativo.

2.1.1 Poder Coercitivo

O poder coercitivo repousa sobre a aplicação, ou ameaça de aplicação, de sanções físicas, como dor, deformidade ou morte, restrição de movimento ou controle da satisfação de necessidades como comida, sexo e conforto.

2.1.2 Poder Manipulativo

O poder da manipulação baseia-se no controle de recursos materiais e recompensas. O poder manipulativo é exercido por meio da troca de algum tipo de recompensa pelo comportamento esperado.

2.1.3 Poder Normativo

O poder normativo baseia-se no controle e manipulação de recompensas simbólicas, como líderes, crenças, meios de informação, prestígio e estima e rituais.

2.2 Tipos de Envolvimento

Há três tipos básicos de envolvimento: alienatório, calculista e moral.

2.2.1 Alienatório

O envolvimento negativo de alta intensidade caracteriza o contrato psicológico do tipo alienatório. A organização e a pessoa, ou duas pessoas, são estranhos que se hostilizam quando o contrato psicológico é alienatório, marcado pelo desinteresse. Prisioneiros, internos de campos de concentração e soldados conscritos na fase de treinamento básico tendem a se alienar de suas organizações, exemplificando o envolvimento negativo de alta intensidade. O contrato psicológico alienatório está mais freqüentemente associado com o poder coercitivo, porque a obediência depende da aplicação de alguma espécie de força ou coação. Quem obedece, portanto, o faz porque está sendo coagido ou porque deseja evitar o castigo, e não porque está convencido da necessidade de obedecer.

2.2.2 Calculista

O contrato psicológico do tipo calculista fica na região intermediária entre o envolvimento altamente positivo e o envolvimento altamente negativo. Quando há um contrato deste tipo entre uma pessoa e uma organização, ou entre duas pessoas, predomina entre os dois lados alguma espécie de interesse ou relação de troca. Pessoas que trabalham em regime diarista e prestadores de serviços sob encomenda, e as pessoas que os contratam, de forma geral, exemplificam este tipo de contrato calculista, regido por uma relação de compra e venda. O contrato do tipo calculista ocorre com mais freqüentemente associado ao poder da remuneração ou à manipulação de recompensas. A obediência é conseguida por meio da expectativa ou oferecimento de recompensas; ou troca de recompensa pelo comportamento, e não pela força ou pelo comprometimento.

2.2.3 Moral

O contrato psicológico do tipo moral caracteriza o envolvimento positivo de alta intensidade, que Etzioni chama de comprometimento. É comportamento totalmente oposto da alienação, em que há completo desinteresse. Exemplificam este tipo de comportamento missionário, adeptos de seitas e pessoas que se dedicam a atividades em que encontram recompensas psicológicas intrínsecas. O envolvimento moral, mais freqüentemente, está associado com o poder normativo. Neste caso, a obediência é fruto da crença ou fé na norma, pessoa ou ordenação, e não da expectativa de alguma recompensa ou receio de alguma punição. Este tipo de obediência identificado por Etzioni aproxima-se da obediência que Weber associa à autoridade carismática.

2.3 Tipos de Organizações

Após definir os tipos de poder e os tipos de contrato psicológico, Etzioni propõe classificar as organizações em três tipos, com base no padrão predominante de obediência: coercitivas, utilitárias e normativas, representadas no Quadro 11.

Quadro 11: Tipos de organizações segundo Etzioni

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	FORMA DE CONTROLE	EXEMPLOS
Coercitiva	Violência	Campos de concentração, hospitais penitenciários.
Utilitária	Recompensa	Organizações de negócios.
Normativa	Comprometimento	Organizações de voluntários.

Fonte: (ETZIONI apud MAXIMIANO, 2000, p. 96)

3 TIPOLOGIA DE BLAU E SCOTT

Blau e Scott desenvolveram outro dos modelos mais conhecidos para interpretar as organizações. Blau e Scott não criticam Weber, como Etzioni. Apenas propõem um esquema alternativo, que compreende quatro categorias ou tipos de organizações:

Para Blau e Scott, as organizações devem ser agrupadas em categorias estruturadas de acordo com o beneficiário principal da organização. Ou seja, para definir as categorias a que pertencem as organizações, é preciso responder à pergunta:

- Quem se beneficia com a existência da organização?

Quatro categorias de participantes podem beneficiar-se (Quadro 12):

Quadro 12: Classificação das organizações, segundo o tipo de beneficiário

BENEFICIÁRIO	EXEMPLO
PRÓPRIOS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO	Clubes, associações, cooperativas.
OS PROPRIETÁRIOS OU DIRIGENTES	Empresas de forma geral.
CLIENTES	Hospitais, agências sociais, universidades.
SOCIEDADE EM GERAL	Organizações do Estado e do governo.

Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 98)

4 DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA

Além de ter estimulado o desenvolvimento de tipologias alternativas, como a de Etzioni, o trabalho de Weber também provocou a reflexão sobre as próprias organizações. reais. Serão elas realmente como Weber retratou em seu tipo ideal? Será a burocracia tão cheia de vantagens como ele a fez parecer? Não será o tipo ideal uma abstração por demais idealizada? Questões como essas passaram pela cabeça de muitos autores, que se propuseram a analisar criticamente a própria

realidade retratada por Weber. Estão nesse caso Charles Perrow, William Roth e Robert K. Merton. O panorama das disfunções organizacionais, segundo esses diversos autores, encontra-se no Quadro 13.

Quadro 13: Algumas disfunções organizacionais, segundo diferentes autores

DISFUNÇÃO	CARACTERÍSTICAS
PARTICULARISMO	Defender dentro da organização os interesses de grupos externos, por motivos de convicção, amizade ou interesse material. Ex.: fazer "panelinhas" com colegas da mesma escola.
"FAZER A CAMA"	Defender interesses pessoais dentro da organização. Ex.: contratar parentes, fazer negócios com empresas da família.
EXCESSO DE REGRAS	Multiplicidade de regras e exigências para a obtenção de determinado serviço. Ex.: firma reconhecida.
HIERARQUIA e INDIVIDUALISMO	A hierarquia divide responsabilidades e atravanca o processo decisório. Realça vaidades e estimula disputa pelo poder. Ex.: hierarquia das grandes empresas e das corporações militares.
MECANICISMO	Burocracias são sistemas de cargos limitados, que colocam pessoas em situações alienantes. Ex.: Cargos de escritório, montadores de peças.

Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 100)

4.1 Disfunções segundo Perrow

Charles Perrow está entre os que acreditam que o tipo ideal de Weber nunca é alcançado, porque as organizações são essencialmente sistemas sociais, feitos de pessoas, e as pessoas não existem apenas para as organizações. As pessoas, segundo Perrow, têm interesses independentes das organizações em que vivem ou trabalham e levam para dentro delas toda a sua vida externa. Portanto, dentro das organizações coexistem a vida profissional do funcionário e seus interesses pessoais. Os funcionários não são seres exclusivamente burocráticos e as organizações refletem as imperfeições dos seres humanos.

4.1.1 Particularismo

Particularismo, segundo Perrow, é o que acontece quando as pessoas levam para dentro das organizações os interesses dos grupos de que participam fora dela. Muitas pessoas estão voluntária ou involuntariamente afiliadas a grupos externos, ou fazem parte de grupos sociais. Amigos que se diplomaram na mesma escola ou no mesmo período, clubes de serviço, grupos étnicos, pessoas que vieram da mesma região ou cidade, pessoas afiliadas ao mesmo partido político ou que compartilham a mesma ideologia política, ou grupos de interesses econômicos. 'Quando uma pessoa tem algum vínculo com um agrupamento qualquer, destes ou de outra espécie, fora da organização, pode leva-lo para dentro dela.

4.1.2 Fazer a Cama

"Fazer a cama" (*jeathering the nest*) consiste em usar a organização para fins pessoais do funcionário e não de um grupo, que é a disfunção anterior. No tipo ideal de Weber, o funcionário é recrutado, selecionado e treinado de acordo com suas qualificações e as exigências de seu cargo. A organização cumpre seus objetivos porque o funcionário realiza tarefas em estrita obediência a deveres oficialmente definidos. Na vida prática, muitas vezes o funcionário usa a organização para o atendimento de seus interesses pessoais e dificilmente age com a neutralidade prevista por Weber.

4.1.3 Excesso de Regras

As organizações formais são sistemas que controlam o comportamento das pessoas por meio de regras. Regras são necessárias para a uniformização da conduta e para garantir igualdade de tratamento. Regras, por isso, são sinônimos de justiça, especialmente no caso da aplicação dos meios de coerção previstos por Weber. Uma finalidade importante da regulamentação burocrática é a padronização do comportamento.

4.1.4 Hierarquia

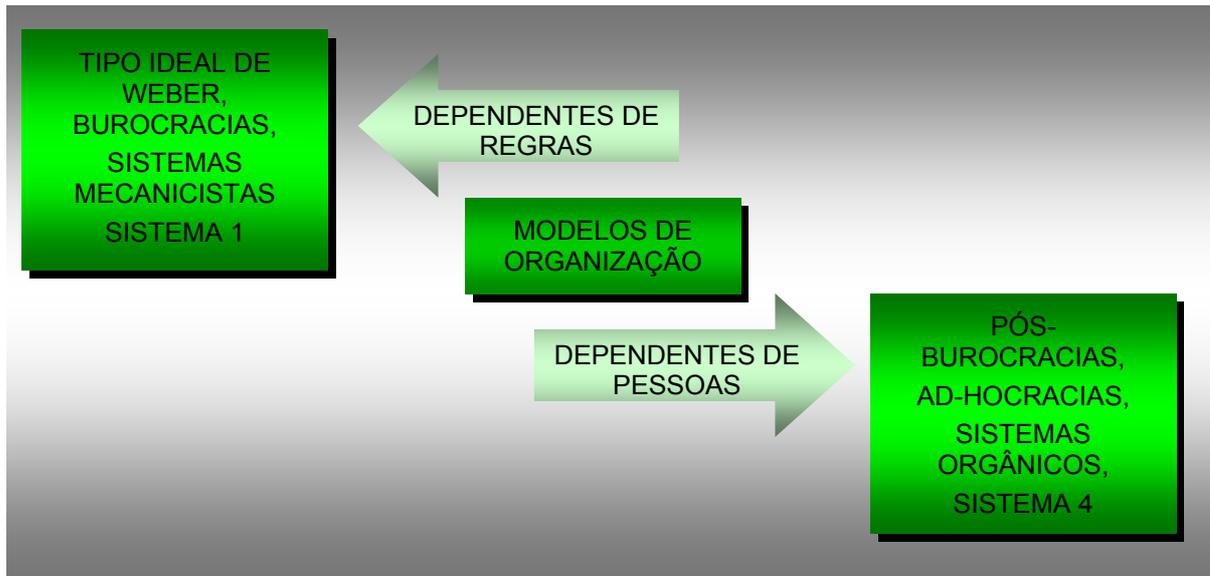
O princípio da hierarquia da autoridade estabelece que uma pessoa deve sempre recorrer à outra que está em posição de ascendência, de quem ela recebe orientação.

A hierarquia, segundo Perrow, é a negação da autonomia, liberdade, espontaneidade, criatividade, dignidade e independência. A hierarquia faz as pessoas procurarem orientação ou aprovação em quem se encontra em posição superior, a fim de não errar, promovendo por isso a rigidez e a timidez. As pessoas ficam com medo de transmitir más notícias ou sugestões de aprimoramento para cima, porque isso pode significar que o chefe deveria ter pensado nas inovações mas não o fez. Subir na hierarquia pode, por isso, depender muito mais de habilidade do que de talento:

5 MODELOS DE ORGANIZAÇÃO

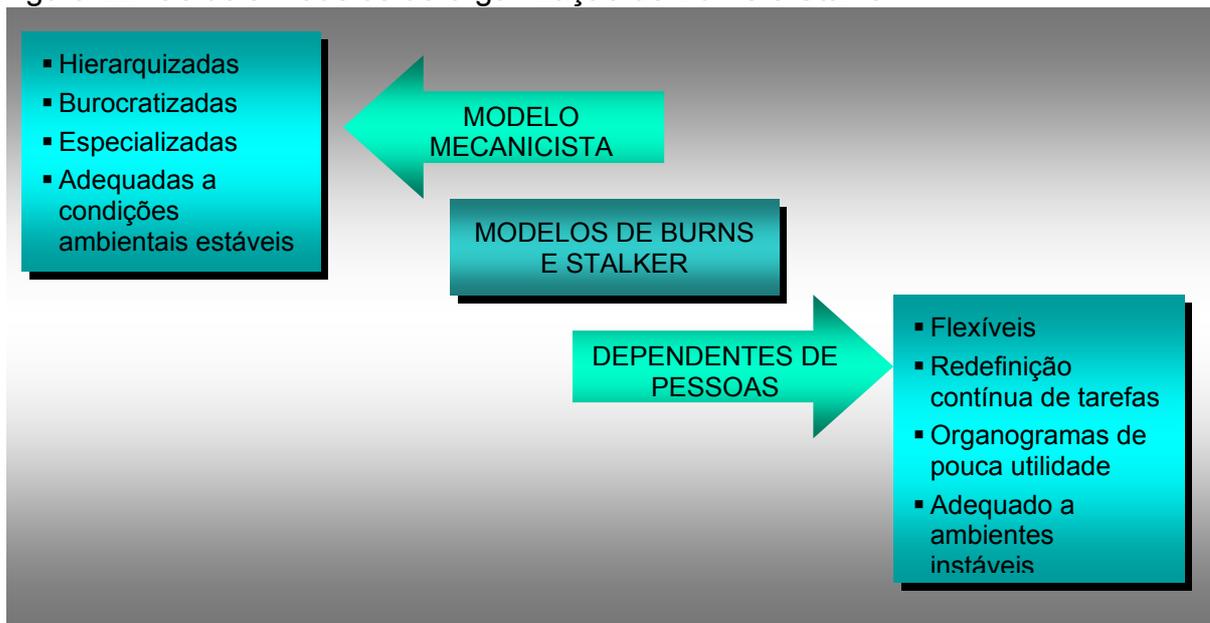
Nos anos 60, a pesquisa sobre as organizações permitiu a identificação de modelos alternativos ao tipo ideal weberiano. Esses modelos retratam organizações cujo funcionamento depende mais das pessoas do que das regras impessoais do tipo ideal de Weber. Recebem designações como: modelo pós-burocrático, modelo orgânico e Sistema 4. Esses modelos baseiam-se no tipo ideal weberiano, com o qual formam uma régua que possibilita avaliar o grau de burocratização das organizações. A Figura 21 sintetiza essa idéia, para cujo desenvolvimento foi fundamental a contribuição dos pesquisadores ingleses Burns e Stalker. Mais tarde, nos Estados Unidos, Likert desenvolveu um modelo expandido, com quatro sistemas, similar ao de Burns e Stalker. O modelo de Likert, porém, focalizou mais o comportamento dos administradores que as características da organização.

Figura 21: Dois modelos de organização



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 100)

Figura 22: Os dois modelos de organização de Burns e Stalker



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 106)

5.1 Tipo Mecanicista

O tipo mecanicista (ou mecanístico, *mechanistic*) é adequado a condições ambientais relativamente estáveis. As tarefas são especializadas e precisas. A hierarquia de controle é bem definida. A responsabilidade pela coordenação, assim como a visão de conjunto, pertence exclusivamente à alta administração. A comunicação vertical é enfatizada. Organizações deste tipo valorizam a lealdade e a obediência, aos superiores. O tipo mecanicista corresponde à burocracia legal-racional de Weber.

5.2 Tipo Orgânico

O tipo orgânico (ou organísmico, *organismic*) é adaptado a condições instáveis, a ambientes com os quais a organização não tem familiaridade. Ambientes assim oferecem problemas complexos que não podem ser resolvidos por pessoas com especialidades tradicionais. Por isso, nos sistemas orgânicos, há contínua redefinição de tarefas. Ninguém é especialista em nada, ou todos são especialistas em tudo. A natureza cooperativa do conhecimento é enfatizada, não a especialização. Preferem-se a interação e a comunicação de natureza informativa (em lugar de ordens), o que cria um alto nível de comprometimento com as metas da organização. Os organogramas são de pouca utilidade para descrever as tarefas das organizações do tipo orgânico.

6 IMAGENS DAS ORGANIZAÇÕES

Na transição para o século XXI, desenvolveram-se modelos complexos para explicar como são as organizações. Esses modelos preservam ao mesmo tempo em que expandem as concepções de Max Weber. Chamados *imagens* nesta parte deste capítulo, procuram classificar as organizações em certas categorias ou representá-las por., meio de metáforas. Mintzberg, Handy e Morgan ofereceram as principais contribuições para o desenvolvimento dessas idéias, sumarizadas no Quadro 14.

Quadro 14: Idéias sobre as imagens ou metáforas das organizações

AUTOR	IDÉIAS PRINCIPAIS
MINTZBERG	Sete tipos, caracterizados pela parte mais importante que define a estrutura da organização.
HANDY	Quatro tipos, simbolizados por deuses da mitologia grega.
MORGAN	Oito imagens. As organizações são vistas de forma diferente por diferentes pessoas. Cada pessoa vê uma ou mais imagens.

Fonte: (BURNS, STALKER apud MAXIMIANO, 2000, p. 107)

6.1 As Organizações segundo Mintzberg

Para Mintzberg, há sete tipos ou configurações de organizações, sintetizados no Quadro 15. Cada tipo é caracterizado pela parte da organização que é mais importante para suas operações. A parte mais importante (*key part*) influencia a organização e define sua estrutura. A existência de uma parte mais importante e a estrutura da organização depende de certas condições que variam de um caso para outro. Nos tipos de Mintzberg, combinam-se ingredientes das idéias de Weber e Etzioni. Os gerentes devem entender a configuração de sua organização para garantir a harmonia de suas partes e seu funcionamento eficaz.

Quadro 15: Configurações de Mintzberg

ORGANIZAÇÃO	PARTE MAIS IMPORTANTE	CARACTERÍSTICAS
EMPRESARIAL	Cúpula estratégica	Centralização na figura de um executivo ou empreendedor.
MÁQUINA	Tecnoestrutura	Energia produzida por técnicos especializados e gerentes.
PROFISSIONAL	Núcleo operacional	Controle exercido por especialistas independentes.
DIVERSIFICADA	Linha média	Gerentes de gerentes administram unidades de negócios.
INOVADORA	Pessoal de pesquisa e desenvolvimento	Ênfase na busca de conhecimentos para lidar com ambiente dinâmico.
MISSIONÁRIA	Ideologia	Controle das pessoas por meio de crenças e símbolos.
POLÍTICA	Não há	Conflito e mudança.

Fonte: (MINTZBERG apud MAXIMIANO, 2000, p. 107)

6.2 As Organizações segundo Handy

Handy entende que há quatro tipos de organizações, cada um simbolizado por um deus da mitologia grega, que define sua cultura. Nas imagens de Handy, sintetizadas no Quadro 16, encontra-se também a herança de Weber.

Quadro 16: Imagens de Handy

SÍMBOLOS	CARACTERÍSTICAS
ZEUS	Cultura do clube. Semelhante à organização empresarial de Mintzberg.
APOLO	Cultura dos papéis. Semelhante à burocracia de Weber e à máquina de Mintzberg.
ATENA	Cultura da tarefa. Semelhante ao modelo orgânico de Burns e Stalker.
DIONISO	Cultura existencial. Semelhante ao modelo profissional de Mintzberg.

Fonte: (HANDY apud MAXIMIANO, 2000, p. 107)

6.2.1 Zeus

Zeus, o líder dos deuses gregos, preside a cultura do clube. Zeus é o líder forte, que tem e sabe usar o poder. A imagem das organizações dominadas por Zeus é a teia de aranha. Embora haja departamentos ligados por linhas em todos os lugares, as únicas linhas que importam são aquelas que levam ao chefe, no centro da teia. Assim como as organizações empresariais de Mintzberg, muitas organizações começam com esta cultura. Sua principal vantagem é a velocidade da decisão, que depende de uma só pessoa. A principal desvantagem também vem dessa característica: a qualidade da decisão depende totalmente do chefe e de seus auxiliares imediatos. Quem quiser progredir numa organização presidida por Zeus, tem que aprender a pensar e , agir como ele.

6.2.2 Apolo

Apolo, deus da ordem e das regras, preside a cultura dos papéis. A imagem das organizações que seguem Apolo é o templo grego, cujos pilares representam as funções e departamentos. Dentro do templo, predomina a racionalidade. As pessoas desempenham papéis bem definidos, de acordo com regras e procedimentos padronizados. Esta é a cultura que Weber associou às burocracias e Burns às organizações mecanicistas. É, também, a máquina de Mintzberg. Muitas organizações de grande porte, que apreciam a estabilidade e a previsibilidade, seguem a cultura de Apolo. A grande vantagem da organização de Apolo é a capacidade de lidar com o futuro idêntico ao passado. Inversamente, a lentidão para enfrentar a mudança ambiental é sua principal desvantagem.

6.2.3 Atena

Atena, deusa do conhecimento e da sabedoria, preside a cultura da tarefa. Nesta cultura, administrar é resolver uma série de problemas. Primeiro, a cultura da tarefa define o problema. Em seguida, faz a alocação de recursos para resolvê-lo. A imagem da organização presidida por Atena é a rede, na qual os recursos transitam em todas as direções. A rede é feita de estruturas matriciais e equipes temporárias de todos os tipos, interligados para realizar objetivos específicos. É o modelo que Burns chamou de orgânico e Mintzberg, de adocrático. Empresas de consultoria, departamentos de P&D e agências de propaganda exemplificam as organizações que desenvolvem a cultura da tarefa. Elas funcionam bem nas situações em que a flexibilidade é necessária para lidar com problemas pontuais. No entanto, seus pontos fracos evidenciam-se quando a situação requer repetitividade e previsibilidade, ou quando a eficiência dos custos baixos é um fator crítico para o sucesso.

6.2.4 Dioniso

Dioniso, deus do vinho, da música e do prazer, preside a cultura existencial. Neste caso, a organização existe para permitir a realização dos objetivos das pessoas. Nos outros casos, ao contrário, as pessoas se subordinam aos objetivos da organização. Grupos de profissionais como médicos, advogados e arquitetos que trabalham juntos em empresas próprias (em geral, compartilhando um escritório, telefone e secretária) são exemplos de organizações que seguem a cultura de Dioniso. Os profissionais são supremos neste tipo de organização. Eles não têm chefe, embora aceitem coordenação, em geral de uma comissão de colegas. As organizações deste tipo são de tal modo democrático que os administradores quase não são controlados. A administração é vista como um encargo e requer consenso, característica que conduz a intermináveis negociações para se conseguir um mínimo de coordenação.

7 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A noção de que as organizações são (ou devem ser) sistemas de aprendizagem foi explorada por diversos autores. Cyert e March, Argyris e Senge

são os principais, cujas idéias estão resumidas no Quadro 17.

Quadro 17: Principais autores da escola da aprendizagem organizacional

AUTORES	PRINCIPAIS IDÉIAS
1. CYERT E MARCH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solução de problemas procura o caminho mais confortável. Primeiro, as soluções conhecidas, que nem sempre funcionam. ▪ Busca de novas soluções favorece a aprendizagem. ▪ Processo decisório produz a aprendizagem, não o contrário.
2. ARGYRIS E SCHON	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novas competências modificam o comportamento e a capacidade de resolver problemas. ▪ Aquisição de competências para resolver problemas (aprendizagem) depende de comportamento participativo dos gerentes.
3. SENGE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para lidar com mudança contínua, organizações devem estar em contínuo processo de aprendizagem. ▪ Certas características das organizações dificultam o processo de aprendizagem. ▪ Cinco disciplinas podem auxiliar o processo de aprendizagem.

Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 116)

7.1 Cyert e March

Para Cyert e March, toda organização tem algo de anarquista, pelo menos durante algum tempo. São anarquias organizadas, que têm três características genéricas:

- I) I - As organizações descobrem quais são suas metas analisando suas atividades, em lugar de defini-las antecipadamente.
- II) II - A tecnologia que as organizações utilizam não são claras e seus processos não são completamente entendidos por seus membros, que trabalham muito mais por tentativa e erro do que por conhecimento do que estão fazendo.
- III) III - A participação é fluída e o envolvimento das pessoas nas atividades muda constantemente.

7.2 Argyris e Schon

Em parceria com Schon, Argyris analisou as contradições das organizações, que precisam ser dinâmicas para enfrentar o ambiente, mas incentivam a estabilidade:

- Pense no futuro, mas lembre-se de que é recompensado pelo desempenho no presente.
- Seja criativo, mas siga as regras.
- A organização é um sistema, mas fique em seu território.
- Coopere, mas seja competitivo.

Essas contradições fazem os gerentes ter uma visão estreita da, realidade sobre a qual precisam ter controle. Defender-se e subjugar os outros se tornam objetivos importantes. A discussão aberta das contradições e problemas da organização é arriscada, e, portanto, evitada.

7.3 Peter Senge

Peter Senge, do MIT, defende a idéia de que as organizações, para terem sucesso, devem aprender a lidar com a mudança contínua. Devem tornar-se organizações que aprendem (*learning organizations*).

Senge reconhece que as organizações têm certas características que as incapacitam para a aprendizagem. Por exemplo:

- Comprometimento excessivo das pessoas com sua própria posição dentro da empresa, sem preocupação com o todo.
- Atribuição de culpa e responsabilidade a fatores externos. As dificuldades são sempre os outros que criam: outros departamentos, o governo, a concorrência que é desleal. Nunca se reconhecem as deficiências internas, o que prejudica a capacidade de aprender.
- Ilusão de que ser proativo significa atacar os outros que estão no ambiente externo, sem reconhecer a necessidade de mudança interna.
- Preocupação com eventos imediatos, que impede a visão de padrões de mudança de longo prazo.
- Incapacidade de perceber mudanças graduais, que representam ameaças maiores do que os eventos imediatos.
- Ilusão de que aprendizagem resulta apenas da experiência. As pessoas aprendem também, mas não exclusivamente, com a experiência. Nos ambientes complexos muitas ações não produzem experiência imediata, de modo que as pessoas não aprendem.

CAPÍTULO IV - DA REVOLUÇÃO URBANA À REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

As teorias da administração, que você estuda agora, não são tão antigas quanto às expedições dos caçadores. No entanto, também surgiram e vêm se aprimorando há muito tempo, desde que os administradores do passado enfrentaram problemas práticos e precisaram de técnicas para resolvê-los. Uma das mais antigas tentativas de estabelecer princípios de administração está documentada na Bíblia. Trata-se do conselho de Jetro, recomendando a Moisés que nomeasse chefes de 10, 100 e 1.000. O estudo de caso no final deste capítulo recupera esse episódio.

Muitas idéias e técnicas da atualidade têm raízes antigas e procuram resolver problemas que as organizações sempre enfrentaram e continuarão a enfrentar. Ao longo dos séculos, essas idéias e técnicas, influenciadas pelas circunstâncias de cada momento histórico, evoluíram continuamente. Assim, apesar de os problemas serem semelhantes, as soluções são diferentes de um momento a outro, porque o contexto está em contínua evolução.

1 DA PRÉ-HISTÓRIA À REVOLUÇÃO URBANA

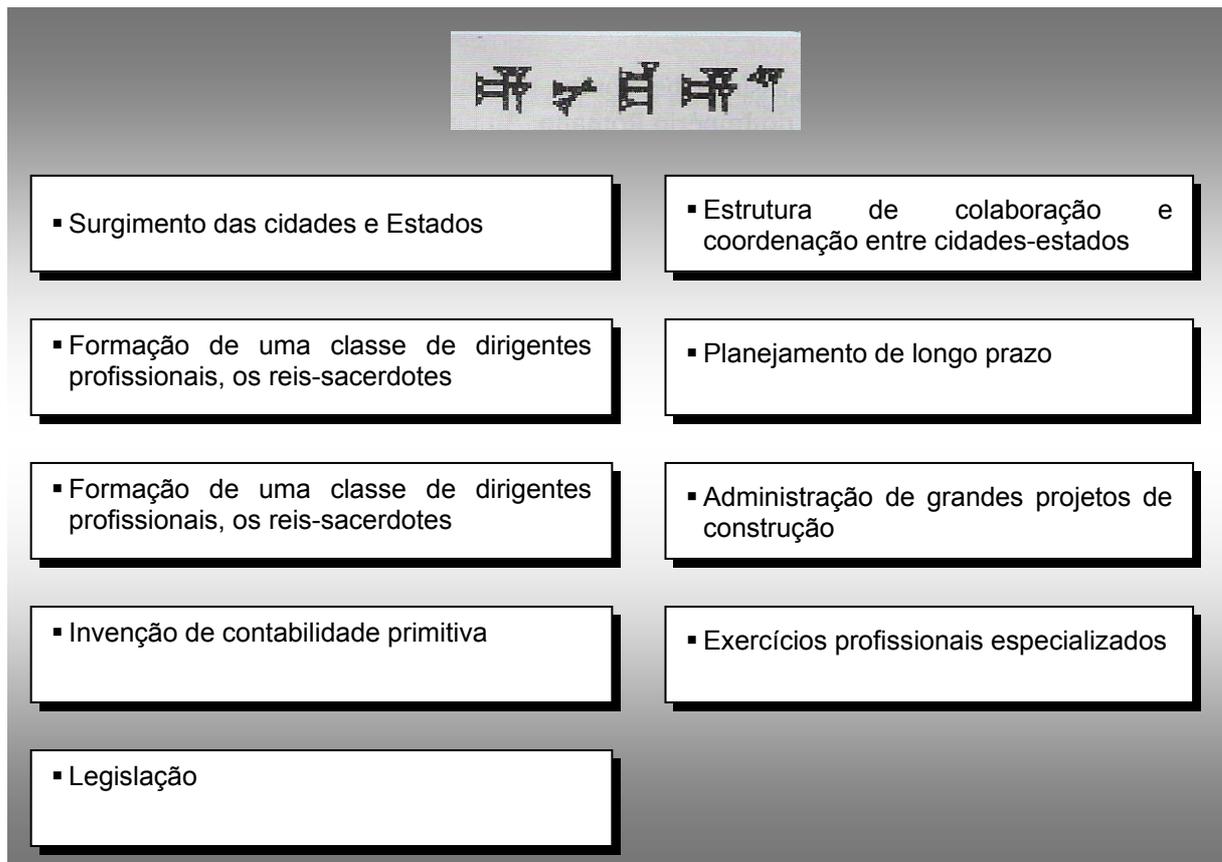
1.1 Revolução Agrícola

Por volta de 10000 a 8000 a.C., os agrupamentos humanos da Mesopotâmia e do Egito, formados por coletores, pescadores e caçadores, estavam fazendo a transição para a revolução agrícola. Foi nesse período que surgiram as primeiras aldeias, ao redor das quais foram organizadas as áreas de cultivo agrícola e pastoreio. A economia de subsistência começava a dar lugar à administração da produção rural e à divisão social do trabalho. Começavam a aparecer as profissões especializadas e a se consolidar as instituições sociais e as formas primitivas de chefia, baseadas na organização familiar. A propriedade da terra era coletiva, assim como a responsabilidade pela administração. A população do mundo estava entre 5 e 10 milhões de habitantes.

1.2 Revolução Urbana

Ao longo dos 5.000 anos seguintes, a revolução agrícola evoluiu para a revolução urbana numa parte do que viria a ser o Oriente Médio, enquanto a Ásia e a América continuavam virtualmente na pré-história. No mesmo período, a Europa avançava para a revolução agrícola. Com a revolução urbana, surgiram as cidades e os Estados. Essas primeiras organizações formais demandaram a criação de práticas administrativas que se estabilizariam e evoluiriam nos séculos seguintes. A Figura 23 apresenta um resumo das principais contribuições à prática da administração, que foram feitas, aproximadamente, no período entre 3000 a. C. e 500 a.C.

Figura 23: Eventos da revolução urbana



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 127)

1.3 Egito

Sumérios, assírios, babilônios, hebreus e outros povos guerrearam na Mesopotâmia até a ascensão do Império Romano. Ali perto, no mesmo período, a civilização egípcia passava por processo similar de ascensão a queda.

Por volta de 3100, o Egito foi unificado, dando origem a um reino que chegaria até o início da Era Cristã. A maior parte desse período, durante a qual os egípcios mantiveram um modo de vida baseado no ciclo de inundação, cultivo e seca, foi uma época de paz, a regularidade das inundações do Nilo teve grande influência sobre os egípcios, levando-os, provavelmente, a desenvolver uma mentalidade orientada para o planejamento de longo prazo:

- A inundação anual acontecia depois que a estrela Sirius aparecia a leste, logo antes do Sol. Com os intervalos entre os surgimentos de Sirius eram separados por 365 dias, os egípcios criaram um calendário solar de 12 meses de 30 dias mais 5 de festa.
- Os mensuradores de terras tornaram-se necessários para restaurar as marcas que as inundações destruíam, os egípcios conheciam o teorema de Pitágoras e o usavam para essa finalidade, embora não haja provas concretas disso.

Além de seus templos monumentais, os egípcios deixaram um legado de princípios e doutrinas em que podem ser encontradas idéias administrativas. Às

vezes, têm a forma de conselhos a um filho, como os seguintes, extraídos de um manuscrito de instruções:

- chefe deve ter em mente os dias que estão por vir.
- Grande é aquele cujos conselheiros são grandes.
- Persevera em solicitar conselhos, não os negligencie.

1.4 Babilônia e Assíria

Paralelamente aos egípcios, os assírios e babilônios desenvolveram sua civilização. A Mesopotâmia era (como continuaria a ser até o século XX), uma região de conflitos, que estimularam o desenvolvimento de inovações tecnológicas e organizacionais. Os estudantes de administração têm muito a aprender com todos esses povos.

Cerca de 2000 a.C., os sumérios haviam entrado em decadência e foram dominados pela Babilônia, dando início ao período babilônio, que se estendeu até o século VI a. c. Por volta de 1800 a.C., babilônios conheciam e aplicavam matemática avançada: divisão, multiplicação e raiz quadrada.

2 CHINA

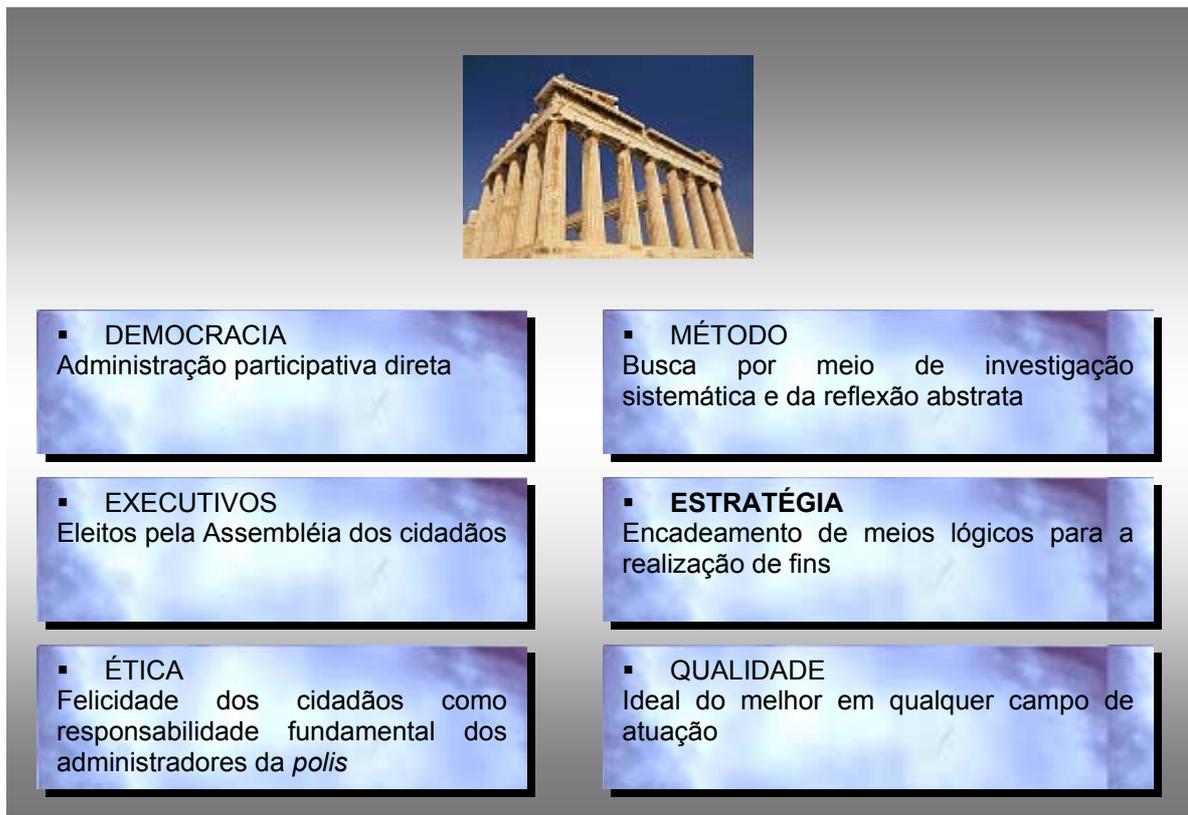
Já no século XXIV a.C., os chineses estavam empregando soluções inovadoras em sua administração pública. O Imperador Yao, que teria reinado entre 2350 e 2256 a.C., empregou o princípio da assessoria. Yao reunia-se com seus principais colaboradores em vários lugares do país, como forma de aproximar as regiões do governo central. Nos séculos seguintes, outros governantes levaram adiante o uso da assessoria, delegando a seus ministros poderes para conduzir certos negócios do governo. A técnica de aconselhar-se com os assessores e delegar-lhes autoridade para resolver problemas tornou-se tradicional na administração pública da China.

A Constituição da dinastia Chou, escrita por volta de 1100 a.C., é outro exemplo de como os chineses praticavam a administração. Esse documento, na prática um manual de administração, registra as seguintes instruções para um primeiro-ministro:

3 GRÉCIA

No século V a.C., começou na Grécia um fértil período de produção de idéias e soluções que viriam a influenciar profundamente a administração das organizações de todos os tipos. Democracia, estratégia, igualdade de todos perante a lei, ética na administração pública, planejamento urbano, universalidade da administração, raciocínio metódico e qualidade são alguns dos muitos assuntos dos quais os gregos se ocuparam. Seus debates e proposições sobre esses temas contam-se entre as mais importantes contribuições para a civilização. A Figura 24 faz um resumo dessas contribuições.

Figura 24: Alguns itens da herança grega



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 134)

3.1 Democracia e Ética

No campo das soluções práticas, há 2.500 anos os gregos inventaram e implantaram a administração democrática de suas cidades-estados. A democracia participativa foi uma grande inovação, numa época em que os monarcas governavam segundo os interesses da aristocracia (o governo dos poucos, que detinham a maior parte das riquezas).

3.2 Método

Outra contribuição importante dos gregos é o método de procurar o verdadeiro conhecimento sobre a natureza do Universo e do ser humano por meio da investigação sistemática, em lugar de aceitar as explicações da mitologia, os gregos propuseram que o entendimento da realidade começa quando se faz a pergunta certa e quando se percebe a necessidade de generalização. A esse respeito, Platão propunha que o verdadeiro conhecimento advinha da especulação conceitual, se encontrava nas idéias e formas, eternas e reais, e não na experiência, que era transitória. Aristóteles, por outro lado, entendia que o conhecimento começa com o estudo da realidade. Essa é a perspectiva empírica, que se encontra na base do experimentalismo científico. Embora aparentemente antagônicos na origem, esses dois pontos de vista conciliam-se na ciência moderna. Ambos podem ser encontrados nos métodos usados pela administração científica, como o estudo

sistemático das tarefas e o entendimento de que a técnica é apenas uma aplicação particular de um princípio geral.

3.3 Qualidade

A preocupação com o bom e o belo, as proporções das formas na escultura e nas construções, a virtude, as normas éticas absolutas, a hospitalidade e outros princípios de conduta cultivados pelos gregos são fundamentos da idéia da qualidade como o melhor que se pode fazer campo de atuação. Entre os gregos, qualidade era o ideal da excelência, ou *aretê*. Excelência é a característica que distingue algo pela superioridade em relação aos semelhantes e depende do contexto. Para o cavalo de corrida, é a velocidade. No homem, é a superioridade moral, intelectual e física. Para Platão, o teste básico de qualquer ação pública consistia em perguntar: isso faz aos homens melhores do que eram antes?

Qualidade como sinônimo de melhor, e nível mais alto de desempenho, são conceitos que continuam atuais depois de séculos.

4 ROMA

A história de Roma cobre o período entre os séculos VII a. c. e IV a.D., que marca o fim do Império no Ocidente. Os romanos conheceram, três sistemas diferentes de governo (realeza, república e império). Em seu auge, Roma controlava uma população de 50.000.000 de pessoas e o território compreendido entre a Inglaterra, o Oriente Próximo e o Norte da África. Princípios e técnicas de administração construíram e mantiveram o Império Romano durante seus 12 séculos de existência. A capacidade de construir e manter o Império e as instituições, muitas das quais ainda vivem, comprova as aguçadas habilidades administrativas dos romanos. Também é importante lembrar que a má administração ajudou a destruir Roma no final de seu longo período de glória.

A Figura 25 faz um resumo das contribuições mais importantes dos romanos para a prática da administração.

4.1 Instituições Políticas

As instituições políticas de Roma alteraram-se na transição da realeza para a república e desta para o império. O senado coexistiu com os três sistemas de governo, ganhando poderes na passagem para a república e perdendo-os na fase do império. O mesmo aconteceu com as assembleias públicas, ou comícios. Na república, foram criadas as magistraturas, que permaneceram até o fim do império.

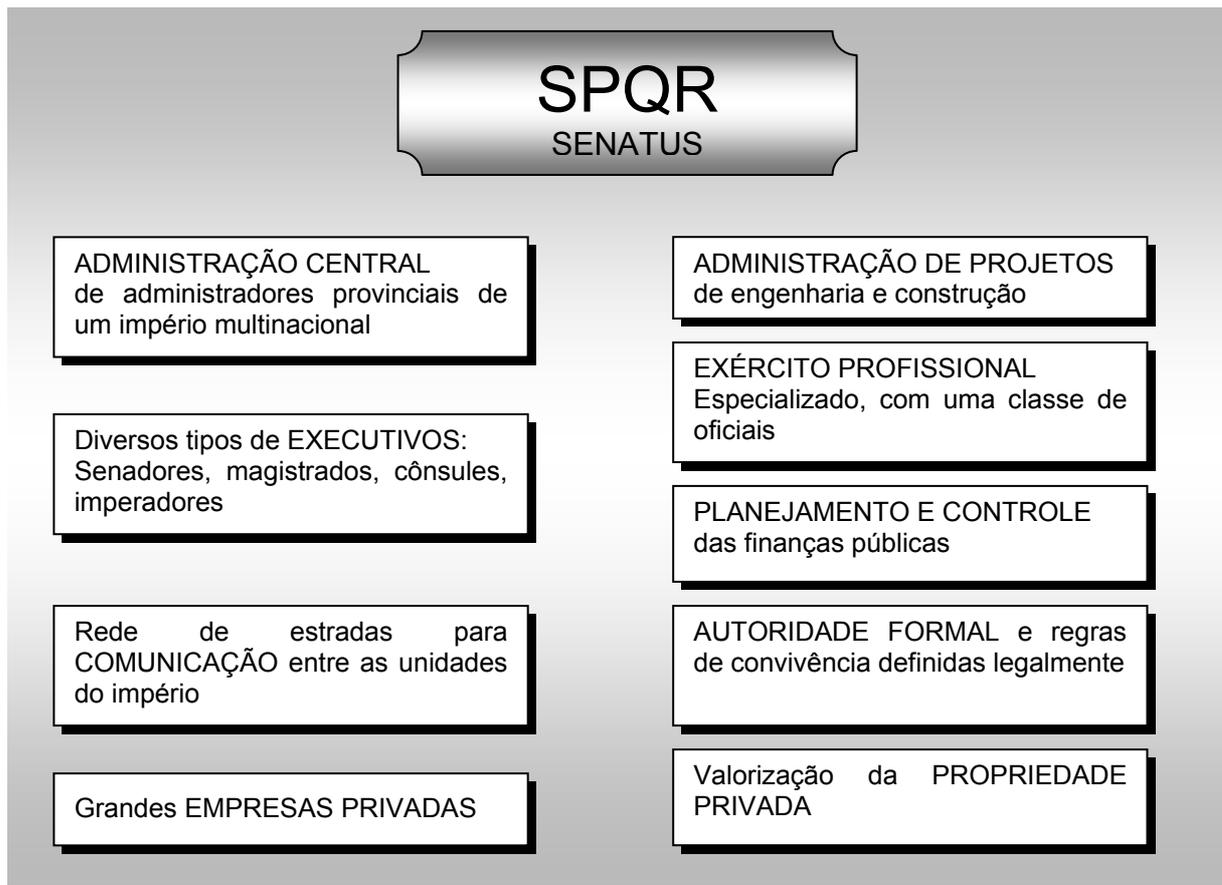
4.2 Construção e Administração do Império

Roma apresenta o primeiro caso no mundo de organização e administração de um império multinacional. A extensão do território criou grandes problemas para os administradores romanos: controle das províncias, recolhimento de impostos, manutenção de funcionários civis e militares, construção de uma rede de estradas e serviços públicos e muitos outros. Para cuidar desses problemas, os

romanos criaram diferentes tipos de executivos: reis, imperadores, césares, cônsules, magistrados e outros. Muitas dessas concepções dos romanos ainda sobrevivem na administração pública.

A delegação de autoridade para os administradores províncias criava um problema especial. A delegação de muitos poderes de decisão poderia estimular a dissolução do império. A centralização em Roma poderia tornar inviável o atendimento rápido das necessidades de cada província do extenso território.

Figura 25: Alguns itens da herança de Roma



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 137)

4.3 Instituições Econômicas

Tributum era a contribuição que cada cidadão oferecia para a sustentação do Estado Romano. Em certa época, os cidadãos romanos ficaram isentos da tributação, quando outras receitas possibilitaram essa medida. Finanças do Estado, administração de empresas e profissões especializadas são os principais aspectos das instituições econômicas romanas que é interessante estudar sob a perspectiva da história da administração.

4.4 Forças Armadas

As idéias dos gregos permaneceram por causa de sua força intrínseca,

mas, como disse Bertrand Russell, as estradas e instituições romanas foram eternizadas pelo exército romano. No século III a. c., o exército romano havia avançado muito em termos de organização e já apresentava características que pouco se modificariam nos séculos seguintes, como alistamento de profissionais, regulamentação, burocratização, planos de carreira e organização.

4.5 Princípios de Administração

Em seu tratado sobre a agricultura, Cato apresenta problemas e princípios de administração que, depois de 20 séculos, continuam atuais. Dirigindo-se a um capataz, expõe seus deveres, a respeito de disciplina e tratamento cordial da equipe, administração de conflitos entre os trabalhadores rurais, colaboração com outras propriedades rurais, controle de despesas e planejamento.

5 PERÍODO MEDIEVAL

À medida que o Império Romano desaparecia, outra organização de grande porte começava a escrever sua história. A Igreja Católica herdou muita das tradições administrativas dos romanos, a começar pela administração do território. Com suas dioceses, províncias e vigários, a Igreja copiou não apenas o tipo de organização geográfica, mas também a linguagem que os romanos usavam para designar os administradores locais.

5.1 Sistema Feudal

No terreno político, a administração geográfica dos romanos transformou-se no sistema feudal, que persistiu pelos quatro séculos do período medieval. A auto-suficiência e a proteção contra as dificuldades da época fortaleceram um sistema em que as pessoas se agregavam ao redor dos senhores feudais, que, por sua vez, se agregavam ao redor dos soberanos.

5.2 Organização do Trabalho

Outro foco de interesse para o estudo da administração é a organização do trabalho na Europa medieval, que também é uma extensão das práticas romanas. As associações de artesãos ou empresários do mesmo ramo de negócios, chamado guildas, controlavam a produção e distribuição de bens. Uma guilda regulamentava o trabalho entre seus associados, protegendo-os da concorrência por meio de práticas justas de negócios entre eles. As guildas controlavam o treinamento de aprendizes e limitavam o número de artesãos que produziam para os mercados locais.

6 RENASCIMENTO

No campo político, o Renascimento é o período de surgimento e consolidação do Estado moderno. Os barões feudais haviam perdido o poder nos séculos anteriores, dando lugar aos países e cidades-estados. A concentração de pessoas em grandes contingentes urbanos aumentou a complexidade dos problemas, estimulando o aprimoramento das estruturas e técnicas administrativas.

Figura 26: Administração e organizações no Renascimento



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 143)

6.1 Capitalismo Mercantil

O capitalismo mercantil ou mercantilismo, que se expandiu a partir do século XV, trouxe profunda mudança nas práticas da administração dos negócios. A nascente burguesia do período medieval transformou-se em poderosas famílias de comerciantes e banqueiros. As empresas dessas famílias, consorciadas em sociedades anônimas, ocuparam um expressivo espaço no cenário das atividades econômicas. Em muitos casos, substituíram as oficinas artes anais locais. Surgiram

ainda os intermediários e agenciadores de matérias-primas e mão-de-obra. Os negócios tornaram-se redes, que faziam o comércio de bens em larga escala, através de fronteiras e oceanos. O capitalista tornou-se a figura que entendia e dominava a produção e comercialização de bens. Ele tinha informações que os empregados não tinham. O processo de tomar decisões sobre as empresas passou dos trabalhadores para os empreendedores, modificando profundamente a prática da administração participativa do período medieval.

6.2 Veneza

Quando se estudam as práticas administrativas do Renascimento, deve-se reservar bastante espaço para o que ocorreu em Veneza. No século XV, Veneza era uma poderosa concentração de homens de negócios, que tinham forte presença no cenário político. A cidade era dominada por famílias de comerciantes que se juntavam em sociedades, para explorar oportunidades de negócios. Entre as práticas adotadas pelos comerciantes venezianos, incluíam-se:

- Sociedades de famílias para constituir empresas, por meio de contratos de duração limitada, que fretavam navios para o comércio internacional.
- Entrega de mercadorias em consignação para distribuidores, que recebiam pagamentos de comissões sobre vendas.
- Uso de livros de contabilidade e do sistema das partidas dobradas.

6.3 Maquiavel

Das inúmeras idéias renascentistas a respeito da administração, as de Maquiavel contam-se entre as mais influentes. Sua obra mais conhecida é O príncipe, na qual faz recomendações sobre como um governante deve se comportar. O livro, endereçado a um jovem da poderosa família Medici, da cidade-estado de Florença, tornou-se leitura indispensável para todos os tipos de dirigentes, sendo freqüentemente comentado por estadistas. Há uma edição com anotações feitas no século XVIII por Napoleão Bonaparte e pela rainha Cristina, da Suécia. Séculos depois de publicada, a obra continua atual e polêmica. Em 1967, Anthony Jay publicou um livro que alcançou certa repercussão, no qual aplica os princípios de Maquiavel ao entendimento da política nas grandes organizações.

- Se tiver que fazer o mal, o príncipe deve fazê-la de uma só vez. O bem, deve fazê-la aos poucos.
- O príncipe terá uma só palavra. No entanto, deverá mudá-la sempre que for necessário. .
- O príncipe deve preferir ser temido a amado.

6.4 Reforma

A Reforma protestante, no século XVI, modificou certos valores que influenciavam a cultura empresarial e criou novos paradigmas para a administração das organizações. No campo doutrinário, a Reforma enfatizou o espírito individualista e empreendedor, e a responsabilidade individual, em substituição à submissão religiosa valorizada pela Igreja Católica. João Calvino enfatizou que o homem não tinha controle sobre o que se passasse além da vida. Calvino e Martinho Lutero enfatizavam o trabalho duro como forma de melhorar a situação pessoal e beneficiar a comunidade.

7 REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

No século XVIII, as tendências que o mercantilismo havia iniciado foram impulsionadas pela Revolução Industrial, que foi produto de dois eventos: o surgimento das fábricas e a invenção das máquinas a vapor. A Revolução Industrial revolucionou também a produção e aplicação de conhecimentos administrativos. Na maior parte do tempo que a antecedeu, a história da administração foi predominantemente a história de países, cidades, governantes, exércitos e organizações religiosas. A partir do século XVIII, o desenvolvimento da administração foi influenciado pelo surgimento de uma nova personagem social: a empresa industrial.

Algumas das principais tendências administrativas criadas e aceleradas pela Revolução Industrial estão resumidas na Figura 27.

Figura 27: Tendências da Revolução Industrial



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 148)

7.1 Sistema de Fabricação para Fora

Na Inglaterra, o primeiro país a fazer a transição para uma sociedade industrial, o sistema de fabricação para fora (*putting-out system*) foi o precursor das fábricas. Nesse sistema, os capitalistas entregavam matérias-primas e máquinas da produção de têxteis para as famílias, que recebiam pagamento por peça.

O sistema de fabricação para fora, que sobreviveu à Revolução Industrial, tinha grandes desvantagens para o comerciante. Primeiro, o artesão é o detentor da tecnologia e o proprietário não pode interferir no processo produtivo. Segundo, ele pode produzir de acordo com suas necessidades de dinheiro. Os comerciantes do

século XVIII já haviam observado que a produtividade diminuía conforme o artesão ganhava o mínimo de que necessitava. Assim, os proprietários são obrigados a fazer planos de produção com elevado grau de incerteza. Terceiro, os artesãos, em situações de aperto financeiro, não hesitavam em reter e vender a matéria-prima que não lhes pertencia.

7.2 Sistema-Fabril

Alguns comerciantes começaram então a reunir trabalhadores em galpões, para poder exercer maior controle sobre seu desempenho. Embora o interesse em controlar os trabalhadores tivesse contribuído para o nascimento do sistema fabril, o que marca o nascimento da Revolução Industrial é a invenção das máquinas e sua aplicação à produção de bens, especialmente produtos têxteis. A concentração de trabalhadores usando máquinas aumentou grandemente a produtividade. Ao mesmo tempo, aumentou a complexidade dos problemas, tanto nas empresas como na sociedade.

7.3 Condições de Trabalho e Sindicatos

As condições de trabalho nas fábricas dessa época eram rudes. Os trabalhadores ficavam totalmente à disposição do industrial e capitalista. Não podiam reclamar dos salários, horários de trabalho, barulho e sujeira nas fábricas e em suas casas. Na cidade têxtil de New Lanark, as crianças eram obrigadas a trabalhar 14 horas por dia. Após a reforma do utopista Robert Owen, o número de horas caiu para "apenas".

O trabalhador especializou-se e perdeu o controle sobre os meios de produção e a visão de conjunto dos bens que produzia. O artesão transformou-se no operário especializado na operação de máquinas, o que desumanizou o trabalho. A ênfase foi colocada na eficiência, não importa a que custo humano e social. Os trabalhadores tornaram-se dependentes do emprego oferecido pelas fábricas, numa cultura que aceitava e encorajava a exploração (a cultura do autoritarismo mecânico). As empresas tinham apenas máquinas e administradores. Algumas das máquinas eram seres humanos. A desconsideração em relação aos fatores humanos era total.

8 CRÍTICAS À SOCIEDADE INDUSTRIAL

Durante a Revolução Industrial, começou a formar-se modelos de administração, organização e sociedade que se consolidariam no século seguinte. Apesar de sua influência e permanência, esses modelos foram e continuam sendo objeto de severas críticas.

A Jean Charles Sismondi deve-se a idéia da existência de classes sociais em conflito. Chocado com as atrozidades das condições de trabalho da época, Sismondi observou que a classe dos capitalistas oprimia a classe dos pobres. Entre muitas outras críticas semelhantes, nenhuma alcançou as de Marx. Como disse Bertrand Russel, os economistas clássicos propuseram-se a defender os interesses dos capitalistas. Marx propôs-se a defender os interesses dos assalariados. Duas de suas críticas mais relevantes, no contexto do estudo da administração, dirigem-se à

distribuição do poder e à distribuição, da renda.

- I) Distribuição do poder. No regime capitalista, o dono do dinheiro possui o poder. A propriedade do dinheiro compra a obediência e a submissão das pessoas. Além disso, os capitalistas têm poder sobre o Estado. O governo moderno serve aos interesses do poder empresarial.
- II) Distribuição de renda. No sistema capitalista, o trabalhador gera mais dinheiro do recebe.

9 UM EMBRIÃO DE TEORIA ADMINISTRATIVA

As práticas administrativas no início da Revolução Industrial eram rudimentares. A qualidade dos produtos era precária e variável, vigorando o princípio de que cabia ao comprador inspecionar o que comprava. Pagavam-se baixos salários e usavam-se capatazes para fazer o controle cerrado da mão-de-obra.

9.1 Eficiência

As grandes fábricas e a preocupação com a eficiência atraíram a atenção de pessoas que lançaram as bases da ciência econômica e das teorias da administração. Adam Smith foi uma dessas pessoas, que mostrou grande interesse por questões de natureza administrativa. Sua análise da fabricação de alfinetes, com a qual faz a apologia da divisão do trabalho, é uma contribuição clássica para o entendimento das características, vantagens e problemas criados pela Revolução Industrial. Ele observou que, na fabricação de alfinetes, a produtividade do trabalhador individual havia aumentado 240 vezes. No entanto, o trabalhador era ignorante e embotado.⁴⁰ Em seu livro *Elements of political economy*, James Mill aponta a necessidade de reduzir ao mínimo o número de tarefas de cada trabalhador, a fim de aumentar a velocidade e a eficiência. Mill também se antecipou aos problemas que seriam atacados por Taylor, ao sugerir que tempos e movimentos deveriam ser analisados e sistematizados para produzir a combinação mais eficiente.

9.2 Função Soho

No campo das experiências práticas, destaca-se a Fundação Soho, uma empresa constituída para fabricar a máquina a vapor de James Watt. Nesta empresa, herdada pelos filhos dos fundadores, podia-se observar, a partir de 1800, o pioneirismo de conceitos que se tornariam universais nos dois séculos seguintes:

- Padronização do funcionamento das máquinas, objetivando equilibrar o ritmo de fabricação.
- Fabricação de peças intercambiáveis.
- Detalhado planejamento das operações e do local de trabalho, visando a alcançar otimização do espaço físico e alto grau de precisão na fabricação de produtos, com redução do esforço humano.
- Planejamento e controle da produção baseados em estimativas da procura por máquinas.

- Cronometragem e estudo de tempos e movimentos.
- Pagamento de incentivos salariais proporcionais à produção de peças.
- Entendimento de que o principal recurso da empresa era sua mão-de-obra, com a adoção de práticas como lazer remunerado, manutenção de locais de trabalho limpos, construção de casas para os operários e criação de uma sociedade de auxílio mútuo.

9.3 Robert Owen e New Lanark

Outra experiência prática interessante dessa época foi conduzida por Robert Owen, na Escócia. Em 1800, Owen adquiriu uma fiação em New Lanark, perto de Glasgow. Trabalhavam nessa fábrica cerca de 2.000 pessoas, inclusive 500 crianças com idade de até cinco anos. Com muita paciência e simpatia, Owen começou uma experiência em administração iluminista e paternalista, com base em sua crença em que o ser humano era produto do meio e, portanto, podia ser melhorado. Entre os benefícios que ofereceu a seus trabalhadores, estavam moradias, educações gratuitas para as crianças e um armazém sem fins lucrativos. A idade mínima para o trabalho foi aumentada de cinco para 10 anos e o dia de trabalho foi reduzido, para toda a força de trabalho, de 14 para 12 horas.

Owen também colocou em prática diversa dispositivos disciplinares:

- Um "monitor silencioso", suspenso sobre os postos de trabalho, indicava o nível de desempenho dos trabalhadores.
- A limpeza na cidade de New Lanark era obrigatória.
- Foram instituídas multas para a embriaguez em público.
- Foi instituído o toque de recolher durante o inverno.

Com sua experiência, Owen provou que:

- Era mais vantajoso trabalhar em New Lanark que em outros lugares.
- Os trabalhadores podiam ser motivados por um "toque" humanista.
- O impacto sobre o desempenho do negócio foi altamente positivo. A qualidade do fio de algodão melhorou continuamente. A empresa produziu um alto nível de lucro para Owen e seus sócios, permitindo-lhe financiar folgadoamente sua utopia.

9.4 Charles Babbage

O livro de Charles Babbage, *On the economy of machinery and manufactures*, de 1832, é um marco na produção das idéias que viriam a ser exploradas no século seguinte. Babbage foi um gênio que só não construiu o primeiro computador da história porque a tecnologia era insuficiente. Entre suas muitas idéias relacionadas com a administração que propôs, as seguintes são as mais importantes:

- Estudos de tempos e movimentos para definir o modo mais eficiente de trabalho.
- Comparação entre as práticas de administração de diferentes empresas.
- Definição da demanda por produtos com base no estudo da distribuição da renda.
- Estudos de localização industrial, para definir o melhor local para instalação de uma fábrica, levando em conta a proximidade de fontes de matérias-primas.

CAPÍTULO V - ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

1 TAYLOR E O MOVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Frederick Winslow Taylor foi o criador e participante mais destacado do movimento da administração científica. Seu trabalho junta-se ao de outras pessoas que, na mesma época, compartilhavam esforços para desenvolver princípios e técnicas de eficiência, que possibilitassem resolver os grandes problemas enfrentados pelas empresas industriais. Apesar de nem todos trabalharem num mesmo grupo, simultaneamente, essas pessoas são consideradas, indistintamente, participantes do movimento da administração científica. Taylor é a figura mais importante desse movimento não apenas pela natureza de suas contribuições, mas também porque muitos o reconheciam como sua liderança.

Taylor nasceu em 1856, na Pensilvânia, filho de uma família abastada. Apesar disso, e de ter sido aprovado no exame de admissão da Escola de Direito de Harvard, Taylor tornou-se trabalhador manual. Dizem seus biógrafos que tomou essa decisão porque os estudos haviam prejudicado sua visão. Há quem conteste essa versão, afirmando que Taylor rejeitava a idéia de ser advogado como seu pai. De qualquer modo, sua visão não o impediu de vencer o campeonato americano de tênis em duplas de 1881.2 .

Entre 1874 e 1878, ele trabalhou para uma empresa fabricante de bombas hidráulicas, onde aprendeu o ofício de torneiro. Foi também nessa empresa que começou a observar o que considerava má administração, "corpo mole" dos funcionários e relações de má qualidade entre os trabalhadores e os gerentes. Em 1878, ingressou na Midvale Steel, uma usina siderúrgica, na qual passou 12 anos, começando como trabalhador e terminando como engenheiro-chefe. Nesse período, retomou seus estudos, desta vez em engenharia. Estudando a noite, obteve em 1883 o título de mestre em engenharia. Também começou a desenvolver os primeiros de uma série de muitos aprimoramentos técnicos. Taylor era um engenheiro brilhante, tendo patenteado muitas invenções.

Foi na Midvale que observou os problemas das operações fabris (que você próprio poderá encontrar em algumas empresas até hoje). Por exemplo:

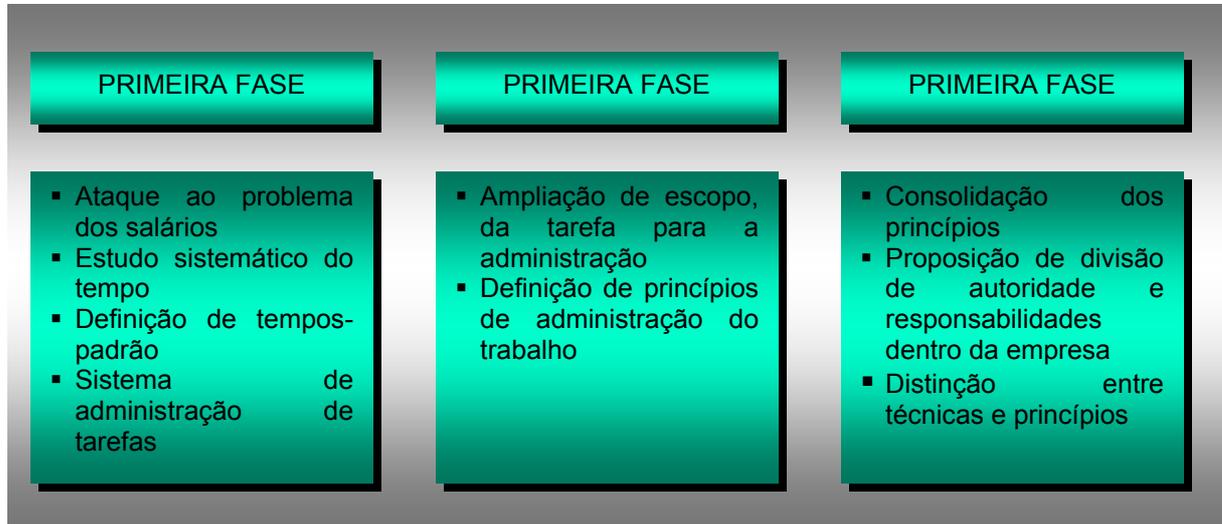
- A administração não tinha noção clara da divisão de suas responsabilidades com o trabalhador.
- Não havia incentivos para melhorar o desempenho do trabalhador. Muitos trabalhadores não cumpriam suas responsabilidades.
- As decisões dos administradores baseavam-se na intuição e no palpite. Não havia integração entre os departamentos da empresa.
- Os trabalhadores eram colocados em tarefas para as quais não tinham aptidão.

2 INÍCIO DO MOVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

O berço da administração científica foi a Sociedade Americana dos Engenheiros Mecânicos (ASME –American Society of Mechanical Engineers),

fundados em 1880, da qual Taylor era sócio e chegou a presidente. O movimento desenvolveu-se em três momentos, conforme mostra a Figura 28.

Figura 28: Os três momentos da administração científica



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 163)

2.1 O Problema dos Salários

O problema do qual a Sociedade ocupou-se quase que exclusivamente nas reuniões iniciais era o chamado problema dos salários. Os sistemas de pagamento da época (pagamento por dia trabalhado e pagamento por peça produzida) tinham o efeito de fazer o trabalhador acreditar que seu esforço beneficiava apenas o patrão. Assim, como regra geral, os trabalhadores não se empenhavam como os engenheiros e os empregadores achavam que seria adequado.

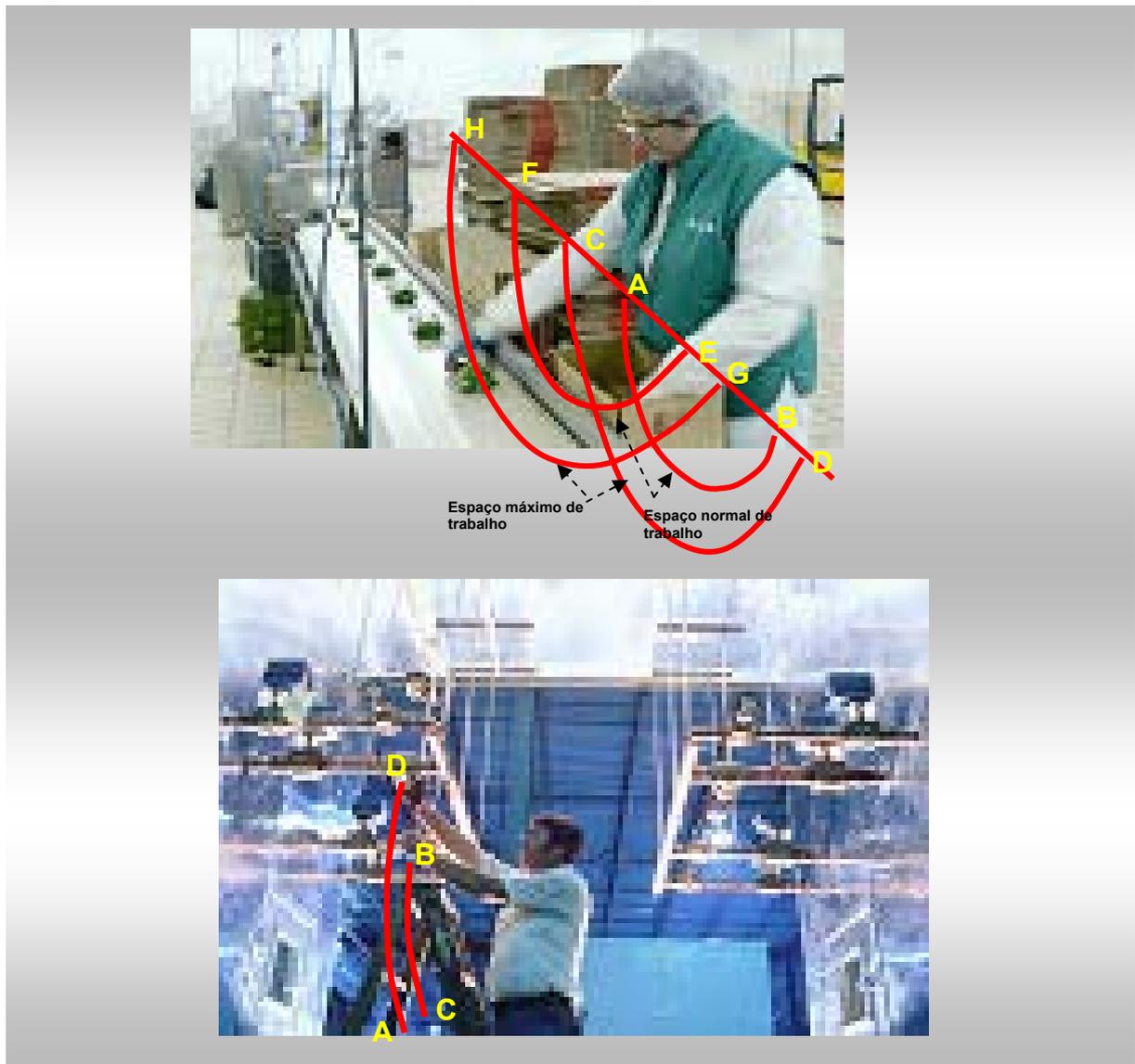
No sistema de pagamento por dia trabalhado, o salário era fixo, e os trabalhadores não viam nenhuma vantagem em produzir além do que ele próprio achava adequado. No sistema de pagamento por peça produzida, quando a produção aumentava muito, os administradores diminuía o valor pago por peça. E, assim, os trabalhadores, sabendo o que esperar, mantinham a produção num nível proposadamente baixo. Os próprios sindicatos estabeleciam limites para os salários que os trabalhadores podiam receber, para evitar que eles se prejudicassem.

2.2 O Plano de Taylor

Em 1895, Taylor apresentou à Sociedade o que é considerado o primeiro trabalho da administração científica: *A piece-rate system* (um sistema de pagamento por peça). Apesar de apresentado apenas em 1895, o documento relatava problemas enfrentados por Taylor e soluções nas quais ele vinha trabalhando desde 15 anos antes. Em *A piece-rate system*, Taylor propõe um método para eliminar a diminuição do valor pago por peça. É nesse método que residem às raízes da administração científica. Taylor argumentou que a administração deveria primeiro procurar descobrir quanto tempo levaria para que um homem, dando o melhor de si,

completasse uma tarefa. A administração poderia então estabelecer um pagamento por peça de forma que o trabalhador se visse compelido a trabalhar o suficiente para assegurar remuneração razoável.

Figura 29: A administração científica criou a ênfase no estudo e racionalização de tempos e movimentos necessários para a execução das tarefas



Fonte: (HAROLD et al. apud MAXIMIANO, 2000, p. 165)

3 SEGUNDA FASE DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Com o passar dos anos, a questão dos salários passou para plano secundário, porque ficou evidente que constituía tão-somente um aspecto de um contexto muito maior.

Na segunda fase do movimento da administração científica, a ênfase deslocou-se, da produtividade do trabalhador, para o aprimoramento dos métodos

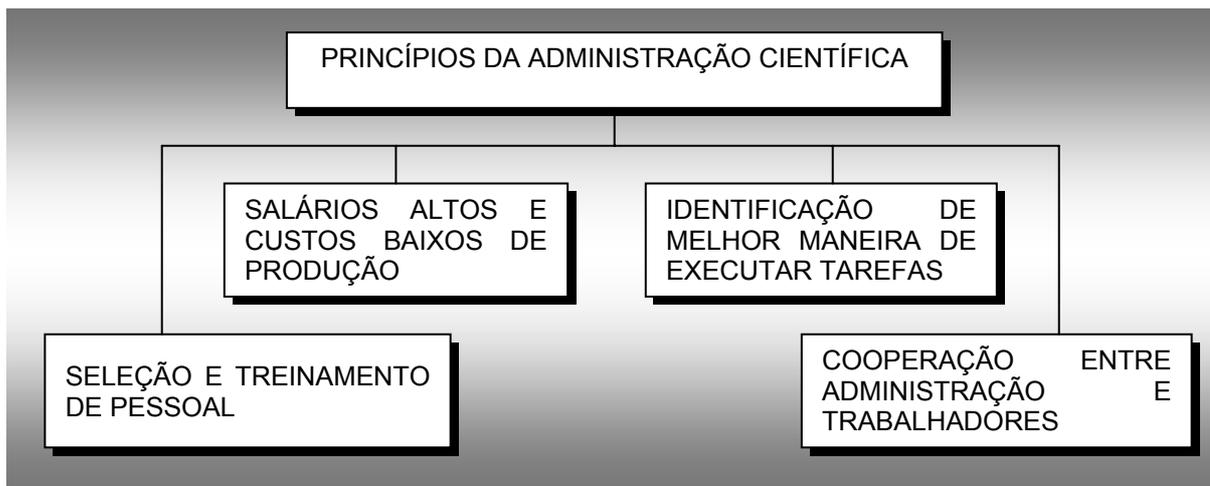
de trabalho. Esta segunda fase corresponde ao estudo *Shop management* (Administração operações fabris), de 1903, mas não é um único momento cronológico, uma vez que abrange eventos muito anteriores a esse ano, nos quais Taylor estivera envolvido desde que apresentara o trabalho anterior, *A piece-rate system*. A segunda fase é um desenvolvimento teórico, compreendendo o aumento do escopo da administração científica, que se toma um sistema mais abrangente de administração.

Em *Shop management*, Taylor fez o que se tomaria a característica distinção entre o homem médio e o homem de primeira classe. Segundo Taylor, o homem de primeira classe é altamente motivado e realiza seu trabalho sem desperdiçar tempo nem restringir sua produção. Idealmente, tal pessoa deveria ser selecionada para a tarefa que lhe fosse mais apropriada e incentivada financeiramente. Mesmo um homem de primeira classe tomar-se-ia altamente ineficiente se lhe faltassem incentivo ou se houvesse uma pressão do grupo de trabalho para diminuir a produção.

Essencialmente, *Shop management* defendia os seguintes princípios de administração (Figura 30):

- Objetivo da boa administração é pagar salários altos e ter baixos custos de produção.
- Com esse objetivo, a administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar tarefas.
- Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas, mais qualificadas, e as tarefas, fossem compatíveis.
- Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios.

Figura 30: Os princípios de Taylor



Fonte: (TAYLOR apud MAXIMIANO, 2000, p. 165)

4 TERCEIRA FASE DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

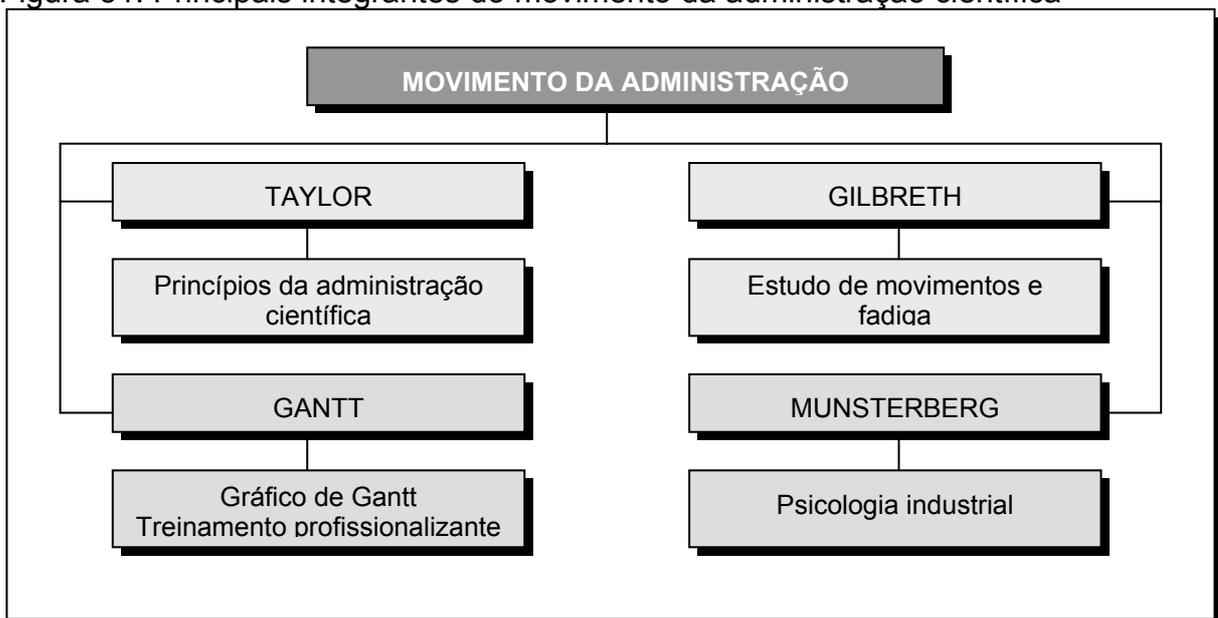
As idéias do estudo *Shop management* foram repetidas com palavras ligeiramente diferentes no livro *Princípios de administração científica*, de 1911. Nesta terceira obra, Taylor sintetiza os objetivos da administração científica:

- Desenvolver uma ciência para cada elemento do trabalho, para substituir o velho método empírico.
- Selecionar cientificamente e depois treinar, instruir e desenvolver o trabalhador, que, no passado, escolhia seu próprio trabalho e treinava-se o melhor que podia.
- Cooperar sinceramente com os trabalhadores, de modo a garantir que o trabalho seja feito de acordo com princípios da ciência que foi desenvolvida.
- Existe uma divisão quase igual de trabalho e de responsabilidade entre a administração e os trabalhadores. A administração incumbe-se de todo o trabalho para o qual esteja mais bem preparada que os trabalhadores, enquanto no passado quase todo o trabalho e a maior parte da responsabilidade recaíam sobre a mão-de-obra.

5 INTEGRANTES DO MOVIMENTO

Em torno das idéias da administração científica, congregaram-se diversos seguidores e colaboradores de Frederick Taylor, bem como algumas pessoas que trabalharam independentemente dele, mas que vieram mais tarde a integrar-se ao grupo. Esse grupo era muito maior que o número relativamente pequeno de seus membros que se tornaram mais conhecidos: o próprio Taylor, Frank e Lillian Gilbreth, Henry Gantt e Hugo Munsterberg.

Figura 31: Principais integrantes do movimento da administração científica



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 169)

5.1 Frank e Lillian Gilbreth e o Estudo de Movimentos

Frank Bunker Gilbreth nasceu em 1868. Embora tivesse sido admitido no Massachusetts Institute of Technology, decidiu abandonar os estudos para aprender o ofício de pedreiro. Trabalhando para uma empresa de construção, chegou a superintendente com a idade de 27 anos. Nesse período, começou a fazer observações sobre os movimentos e inventou os andaimes móveis, que facilitavam o trabalho de colocação de tijolos.

Em 1895, criou sua empresa produtora de concreto. Nessa época a construção civil era um ramo de negócios que estava na infância. Gilbreth inventou muitos dispositivos, inclusive misturadores de concreto, correias transportadoras e barras de reforço. Sua empresa cresceu muito, chegando a trabalhar no Canadá e na Europa. Fabricava casas, fábricas, usinas e cidades inteiras. Em 1909, publicou o livro *Bricklaying system* (Sistema de construção), no qual incluiu suas primeiras observações sobre o estudo de movimentos. Em suas próprias palavras:

O estudo de movimentos deste livro nada mais é que o começo de uma era do estudo de movimentos, que irá um dia influenciar todos nossos métodos de ensinar profissões. Cortará custos e aumentará a eficiência e o salário dos trabalhadores. Para ter sucesso, (a) o trabalhador precisa conhecer seu ofício, (b) deve ser rápido e (c) deve fazer o mínimo de movimentos para alcançar o resultado desejado. (GILBRETH apud MAXIMIANO, 2000, p. 170)

5.2 Henry Gantt

Henry Gantt nasceu em 1861. Em 1884, formou-se em engenharia mecânica. Em 1887, foi trabalhar para a Midvale Steel, onde se tornou assistente no departamento de engenharia. Taylor era o engenheiro-chefe de produção. Em 1888, tornou-se assistente de Taylor. Gantt era também um inventor prático e junto com Taylor registrou seis patentes. Gantt ficou na Midvale até 1893. Em 1899, foi para a Bethlehem, trabalhar novamente com Taylor. Em 1903, apresentou a ASME um trabalho, *A graphical daily balance in manufacturing* (Controle gráfico diário da produção), no qual descreveu um método gráfico de acompanhar fluxos de produção. Esse método tornar-se-ia o gráfico de Gantt.

5.3 Hugo Munsterberg

Hugo Munsterberg (1863-1916) é reconhecido como visionário que previu o futuro da psicologia. Munsterberg recebeu o título de doutor em psicologia da Universidade de Leipzig, em 1885, e de doutor em medicina, em 1887. Como estudante, trabalhou com Wilhelm Wundt, criador da psicologia experimental. Em 1897, foi para Harvard, da qual se tornou professor e diretor do programa de psicologia.

Em sua carreira, Munsterberg fez contribuições substanciais em quase todos os campos da psicologia. Defendia a utilização da psicologia em situações práticas, a ponto de ser chamado "fundador da psicologia aplicada nos EUA e na Europa". Foi presidente da American Psychological Association, membro de diversos conselhos editoriais e orientador de estudantes que se tornariam profissionais famosos.

6 CRÍTICAS À ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A acolhida às idéias de Taylor teve altos e baixos. Na indústria e no governo despertava entusiasmo. Entre os trabalhadores, a imprensa e os políticos, provocaram reações desfavoráveis. As críticas desses segmentos da sociedade fundamentavam-se em dois receios:

- Aumentar a eficiência provocaria o desemprego.
- A administração científica nada mais era do que uma técnica para fazer o operário trabalhar mais e ganhar menos.

7 EXPANSÃO DO MOVIMENTO

Apesar das críticas e dos desvios dos charlatões, a administração científica havia chegado para ficar, porque suas aplicações iam muitas além do simples redesenho dos postos de trabalho. O movimento rapidamente ganhou popularidade nos Estados Unidos e depois em todo o mundo, expandindo-se metodicamente pelas décadas seguintes. A Guerra de 1914-18 deu aos americanos a oportunidade de aplicar em larga escala e mostrar aos europeus novos padrões de eficiência da operação militar. Os franceses ficaram profundamente impressionados com a velocidade das tropas americanas na construção de cais, estradas e linhas de comunicação. Em 1917, os franceses estavam aplicando intensamente os princípios de Taylor no esforço de guerra. A edição francesa dos Princípios de Taylor chegava, nesse ano, aos 9.000 exemplares.

8 PRODUÇÃO EM MASSA E LINHA DE MONTAGEM

É provável que o taylorismo, como são conhecidas as técnicas da administração científica, tivesse tido êxito qualquer que fosse o estágio de desenvolvimento da indústria na época e em qualquer contexto ideológico. Porém, o taylorismo formou parceria com a notável expansão da indústria e com outra inovação revolucionária do início do século: a linha de montagem de Henry Ford.

O princípio da fabricação por meia linha de montagem era conhecido havia muito tempo, quando o movimento da administração científica nasceu. Desde os primórdios da Revolução Industrial, bicicletas, armas, peças, livros e jornais já eram produzidos em massa. Os venezianos, como mostrou o capítulo anterior, já dominavam a montagem seriada de navios no século XVI. Em 1785, Thomas Jefferson descreveu uma fábrica de Versailles em que se utilizava o conceito de peças intercambiáveis:

Um aperfeiçoamento foi aqui obtido na fabricação de mosquetes que talvez seja interessante chegar ao conhecimento do Congresso. Consiste em fazer cada peça deles de modo tão exatamente semelhante que a que pertence a qualquer um possa ser utilizado em todos os demais mosquetes existentes em armazém.

Pouco tempo depois, um industrial chamado Eli Whitney assinou um grande contrato para fabricar armas para o governo americano e usou a mesma técnica. Esses episódios estão na origem da moderna produção massificada.

8.1 Princípios da Produção em Massa

Assim como o nome de Taylor está associado à administração científica, o nome de Henry Ford (1863-1947), está associado à linha de montagem móvel, mas esse foi apenas um dos inúmeros avanços que ele criou e que deixaram sua marca na teoria e prática da administração. Foi Henry Ford quem elevou ao mais alto grau os dois princípios da produção em massa, que é a fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade: peças padronizadas e trabalhador especializado, conforme resume a Figura 32.

Figura 32: Princípios da produção em massa



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 176)

8.1.1 Peças e Componentes Padronizados e Intercambiáveis

Cada peça ou componente pode ser montado em qualquer sistema ou produto final. Para alcançar a padronização, Ford passou a utilizar o mesmo sistema de calibragem para todas as peças, em todo o processo de manufatura. Além de padronização, Ford procurou simplicidade, reduzindo o número de peças de seus produtos. Por exemplo, o bloco de seu motor de quatro cilindros era uma única peça fundida, ao passo que seus concorrentes fundiam os quatro cilindros separadamente, para depois juntá-los.

8.1.2 Especialização do Trabalhador

O produto é dividido em partes e o processo de fabrica-lo é dividido em etapas. Cada pessoa e grupo de pessoas, num sistema de produção em massa, têm uma tarefa fixa dentro de um processo predefinido. A divisão do trabalho implica a especialização do trabalhador. Na produção artesanal, o trabalhador faz um produto do começo ao fim - desde o projeto até o controle de qualidade final - ou uma parte significativa de um produto final.

8.2 A Linha de Montagem de Henry Ford

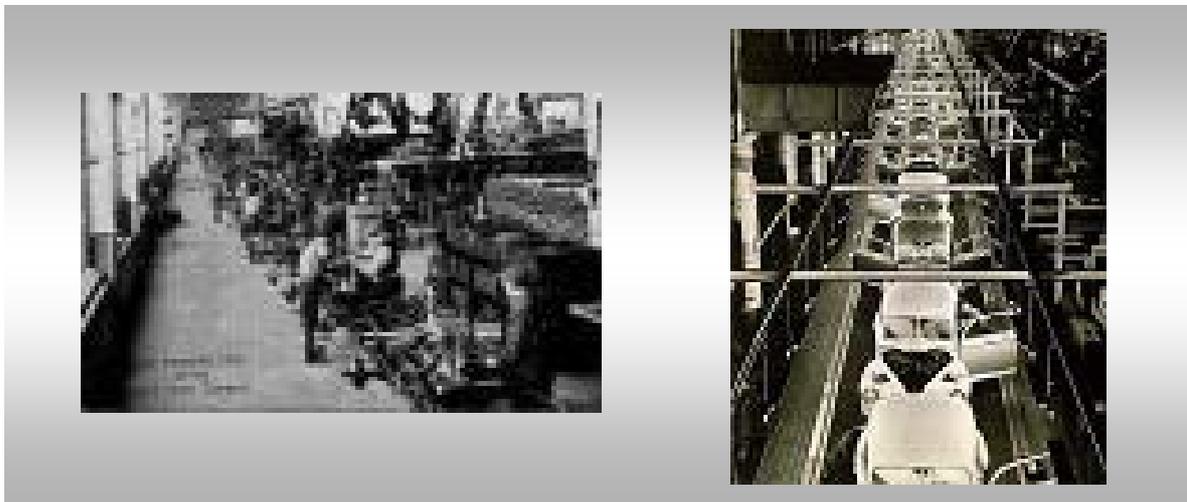
No começo, a Ford trabalhava artesanalmente. Em 1908, o tempo médio de ciclo (o tempo total trabalhado antes de serem repetidas as mesmas operações) de um montador da Ford chegava há 514 minutos. Nesse sistema, cada trabalhador ficava sempre na mesma área de montagem e fazia uma parte importante de um carro (por exemplo, colocar rodas, molas, motor) antes de passar para o carro seguinte, que vinha até ele. Porém, era responsabilidade do trabalhador apanhar as peças no estoque e traze-las até seu posto. Para cumprir esta responsabilidade, o trabalhador tinha que ir atrás do trabalho.

8.3 A Linha de Montagem Móvel

Em 1910, Henry Ford estabeleceu a primeira planta dedicada exclusivamente à montagem final de peças fabricadas em plantas distintas, que eram partes de um processo produtivo comum.

A linha de montagem móvel, na qual o produto em processo desloca-se ao longo de um percurso enquanto os operadores ficam parados, desenvolveu-se rapidamente em seguida. Em 1912, o conceito de linha de montagem, sem mecanização, foi aplicado à fabricação de motores, radiadores e componentes elétricos. Finalmente, no começo de 1914, a Ford adotou a linha de montagem móvel e ,mecanizada para a montagem do chassi, que passou a consumir 1 hora e 33 minutos de trabalho, em contraste com as 12 horas e 28 minutos necessárias no ano anterior, quando a montagem ainda era artesanal. Uma fotografia da linha de montagem móvel de Ford encontra-se na Figura 33.

Figura 33: A linha de montagem de Ford



Fonte: (HENRY FORD MUSEUM; GREENFIELD VILLAGE apud MAXIMIANO, 2000, p. 177)

8.4 Inovações de Ford

Ford foi grande inovador em muitos outros aspectos. Também em janeiro de 1914, adotou o dia de trabalho de oito horas e duplicou o valor do salário, para cinco dólares por dia, medida que não foi vista com simpatia por seus concorrentes. Entretanto, ele achava que seus operários deveriam poder comprar o produto que fabricavam, o que sem dúvida, é opinião avançada até mesmo hoje em dia.

8.5 Expansão do Modelo Ford

Junto com o trabalhador especializado, que se tornou o principal elemento da linha de montagem móvel, surgiram novas ocupações. O engenheiro industrial assumiu o planejamento e controle da montagem; o engenheiro de produção ficou com o planejamento do processo de fabricação. Faxineiros limpavam periodicamente as áreas de trabalho enquanto técnicos circulavam para calibrar e reparar as ferramentas.

Outros especialistas controlavam a qualidade. Os supervisores deveriam procurar e encontrar problemas na fábrica, para que a administração superior pudesse corrigi-los. No final da linha, havia os reparadores, que tinham muitas das habilidades dos artesãos originais e consertavam o que quer que esteja errado. Neste sistema, o trabalhador especializado, mas sem grandes qualificações, não tinha perspectivas de ascensão profissional, que era privilégio dos engenheiros.

9 ALFRED SLOAN E A GENERAL MOTORS

Extremamente bem-sucedido na montagem da linha de produção e das estratégias de suprimentos, Ford não se preocupou com a estrutura organizacional necessária para administrar a totalidade das fábricas, atividades de engenharia e sistemas de marketing. Estas questões também não faziam parte da agenda da administração científica.

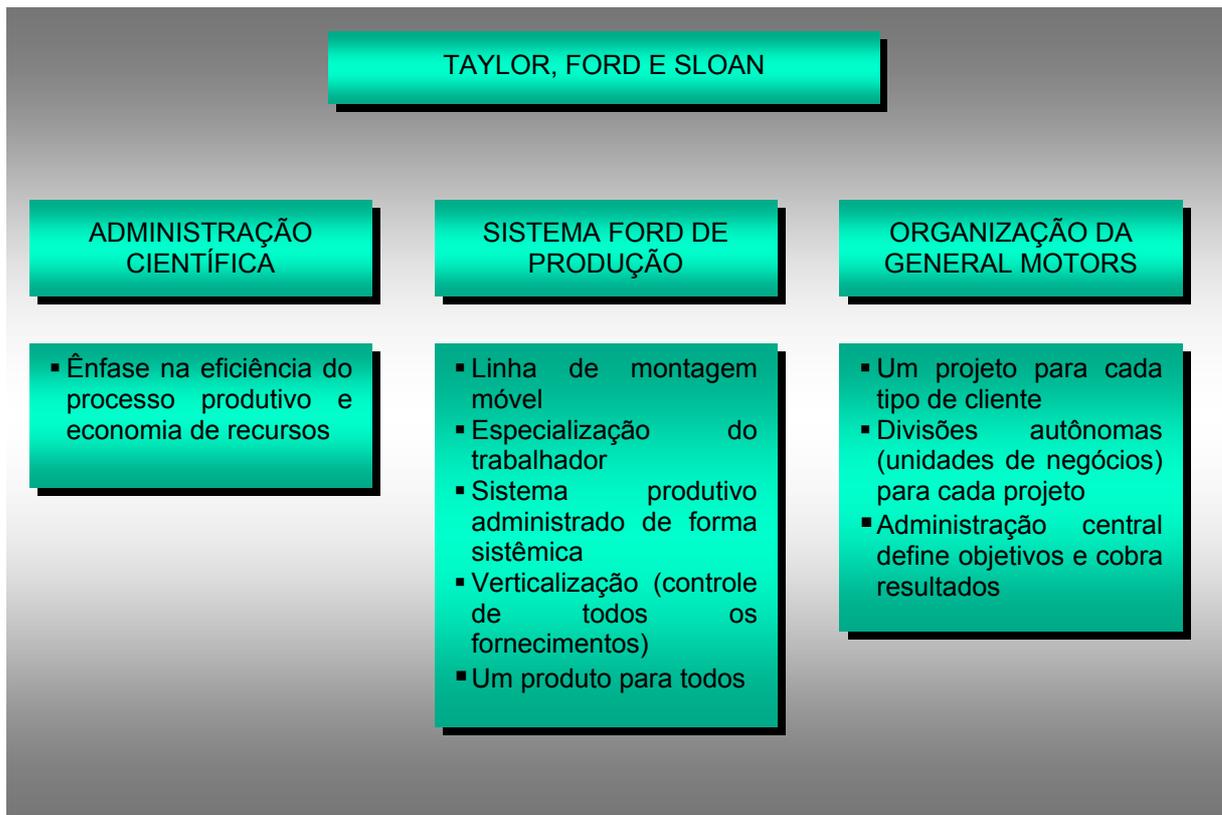
Entre Taylor e seus colegas, não houve quem fizesse proposições para organizar a empresa como todo. A solução deste problema permitiu finalizar o modelo da grande corporação, que domina o cenário dos negócios em todo o século XX. Foi esta a grande contribuição de um homem chamado Alfred Sloan e de uma empresa chamada General Motors.

Alfred Sloan nasceu em 1875 e obteve seu título em engenharia do MIT em 1895. Em 1909, assumiu o controle de uma empresa fabricante de autopeças da qual seu pai era acionista.

Em 1916, essa empresa foi comprada pela United Motors, de William C. Durant, que também havia fundado e presidia a General Motors. A United Motors compreendia várias empresas que forneciam diversos tipos de componentes para o General Motors.

A GM havia sido criada no princípio do século XX, por meio da compra de uma empresa após outra. Isso resultou numa constelação de negócios independentes, com razoável sobreposição de produtos.

Figura 34: O modelo americano de administração de empresas industriais



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 181)

CAPÍTULO VI – TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

1 ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

1.1 Aspectos históricos favoráveis à abordagem humanística

Com a nova abordagem, a Teoria Geral da Administração sofreu profundas revoluções conceituais, pois a ênfase dada pelos autores até então focava exclusivamente as tarefas e as estruturas. Com a abordagem humanística o foco se alterava para as pessoas que trabalham ou que participam nas organizações.

A Abordagem Humanística ocorre com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 30. O seu surgimento só foi possível com o desenvolvimento das ciências sociais, em principal a Psicologia. Esta surgiu na primeira década deste século e estava voltada para dois assuntos básicos:

- a) A análise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho (voltada meramente para o aspecto produtivo);
- b) A adaptação do trabalho ao trabalhador (atenção fornecida para os aspectos individuais e sociais do trabalho).

Inegavelmente, a Psicologia Industrial contribuiu significativamente para demonstrar a parcialidade dos princípios de administração demonstrados pela Teoria Clássica. Além do mais, as profundas modificações ocorridas no panorama social, econômico, político, tecnológico vieram trazer novas variáveis para o estudo da administração.

O que ocorria era que, enquanto nos demais países o liberalismo econômico típico do século XIX passou, a partir da Primeira Guerra Mundial, a ser substituído por uma crescente interferência do Estado na economia, com o surgimento de alguns governos totalitários nos Estados Unidos, os pressupostos democráticos eram desenvolvidos e reafirmados. Todavia, com a Primeira Grande Guerra Mundial, começa o declínio da Europa Centro Ocidental na liderança do mundo e a espetacular ascensão dos EUA como potência mundial.

A partir do século XX, a história se caracteriza pelo jogo entre os países.

Com o crescimento econômico e o grande desenvolvimento dos transportes e das comunicações, chegamos a um só mundo: a aldeia global. O papel da administração torna-se relevante dentro dessa situação.

A grande depressão econômica que atormentou o mundo, por volta de 1929, a busca pela eficiência nas empresas passou a ser intensificada, provocando indiretamente uma revolução e re-elaboração dos conceitos administrativos.

Quadro 18: Cronologia dos Principais Eventos da Teoria das Relações Humanas

continua

Ano	Autor	Livro
1911	Hug Munsterberg	Psychologie und Wirstatleben
1920	Mary Parker Follet	The New State
1927	John Dewey	The Public and its Problems

conclusão

Ano	Autor	Livro
1927 – 1932		Experiência de Hawthorne
1929	Ordway Tead	Human Nature and Management
1933	Elton Mayo	The Human Problems of an Industrial Civilization
1934	Jacob Moreno	Who Shall Survive?
1935	Kurt Lewin	A Dynamic Theory of personality
1937	Dale Yoder	Labor Economics and Labor Relatinos
1939	Roethlisberger & Dickson	Management and the Worker
1941	F.J. Roethlisberger	Mangement and Morale
1945	Elton Mayo	The Social Problems of an Industrial Civilization
1947	Elton Mayo	The Political Problems an Industrial Civilization
1951	Kurt Lewin	Field Theory in Social Science
1960	R. Lipptt & R.K. White	Autocracy and Democracy: An Experiment Inquiry
1975	E.L. Cass & F.G. Zimmer	Man and Work in Society

1.2 Teorias Transitivas da Administração

Em meio à Teoria Clássica e até certo ponto antecipando-se à Teoria das relações Humanas, alguns autores que defendiam a Teoria Clássica iniciaram trabalhos pioneiros de revisões, críticas e reformulações das bases clássicas da TGA. Embora não houvessem definido uma nova corrente de estudo, vários autores podem estar relacionados neste período de transição.

O aparecimento destes autores, aos quais denominaremos de transitivos, teve sua origem exatamente na abordagem formal e mecanicista de Taylor e seus companheiros. Todavia, a única coisa que esses autores têm em comum é a tentativa de aplicação pioneira de certos princípios da Psicologia na teoria administrativa.

2 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS (ESCOLA HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO)

Principais vultos: Eltom Mayo (1880/1947), Kurt Lewin (1890/1947), John Dewey, Morris Viteles e George C. Homans.

A Teoria das Relações Humanas, surgiu nos estados unidos como consequência imediata das conclusões obtidas na Experiência em Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração.

A origem da Teoria das Relações Humanas são:

- a) A necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano;
- b) O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia;

- c) As idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin foram capitais para o humanismo na administração;
- d) As conclusões da Experiência em Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo.

2.1 Elton Mayo

Cientista social Australiano emigrado para os Estados Unidos, foi considerado o fundador da Sociologia Industrial e do Movimento das Relações Humanas. Como professor e diretor de pesquisas da Escola de Administração de Empresas de Harvard, Mayo dirigiu o projeto de pesquisa da fábrica de Hawthorne da Western Electric, em Chicago de 1927 à 1932. Mayo escreveu três livros, baseados nas descobertas da experiências realizada em Hawthorne, e que deram origem à teoria das Relações Humanas: *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1933), *The Social Problems of an Industrial Civilization* (1945) e *The Political Problem of an Industrial Civilization* (1947). Colaboraram com Mayo nas pesquisas em Hawthorne, Fritz J. Roethlisberger professor de Relações Humanas em Harvard e Willian J. Dickson funcionário do Departamento de Pessoal de Hawthorne.

2.1.1 A Experiência de Hawthorne

Por volta de 1923, Elton Mayo conduziu uma pesquisa em uma indústria têxtil próxima a Filadélfia. Essa empresa vinha apresentando os seguintes problemas:

- a) Problemas de Produção,
- b) Rotação de pessoal anual ao redor de 250%.

Mayo introduziu inicialmente um intervalo de descanso, deixando a critério dos empregados na decisão de quando as máquinas deveriam ser paradas e contratou uma enfermeira. Em pouco tempo emergiu um espírito de grupo e, a produção aumentou e a rotação de pessoal declinou.

2.1.2 Os estudos em Hawthorne de Elton George Mayo (1880-1949)

A Western Electric era uma companhia norte-americana que fabricava equipamentos para empresas telefônicas. A empresa sempre se caracterizava pela preocupação com o bem estar de seus funcionários, o que lhe proporcionava um clima constantemente sadio de relações industriais. Durante mais de 20 anos não se constatara nenhuma greve ou manifestação. Um diagnóstico preliminar nos dizia que o moral na companhia era alto e os funcionários confiavam na competência de seus administradores.

No período entre 1927 e 1932 foram realizadas pesquisas em uma das fábricas da Western Electric Company, localizada em Hawthorne, distrito de Chicago. A fábrica contava com cerca de 40 mil empregados e as experiências realizadas visavam detectar de que modo fatores ambientais - como a iluminação do ambiente de trabalho- influenciavam a produtividade dos trabalhadores.

Figura 35: Fábricas da Western Electric Company



As experiências foram realizadas por um comitê constituído por três membros da empresa pesquisada e quatro representantes da Escola de Administração de Empresas de Harvard.

Em 1924, com a colaboração do Conselho Nacional de Pesquisas, iniciara na fábrica de Hawthorne uma série de estudos para determinar uma possível relação entre a intensidade da iluminação do ambiente de trabalho e a eficiência dos trabalhadores, medida pelos níveis de produção alcançados. Esta experiência que se tornaria famosa, foi coordenada por Elton Mayo, e logo se estendeu ao estudo da fadiga, dos acidentes no trabalho, da rotação de pessoal e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados.

Entretanto a tentativa foi frustrada, os pesquisadores não conseguiram provar a existência de qualquer relação simples entre a intensidade de iluminação e o ritmo de produção. Reduziu-se a iluminação na sala experimental. Esperava-se uma queda na produção, mas o resultado foi o oposto, a produção na verdade aumentou.

Os pesquisadores verificaram que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica. Tentaram eliminar ou neutralizar o fator psicológico, então estranho e impertinente, razão pela qual a experiência prolongou-se até 1932, quando foi suspensa em razão da crise econômica de 1929.

Na sua fábrica situada em Hawthorne, a Western Electric possuía um departamento de montagem de relés de telefone, constituídos por moças que executavam tarefas simples e repetitivas que dependiam enormemente de sua rapidez.

A montagem de relés era executada sobre uma base mantida por quatro parafusos, na qual eram colocadas as bobinas, armaduras, molas de contato e isolantes elétricos.

Na época, havia uma montagem de cinco relés em cada seis minutos, por moça. A empresa não estava interessada em aumentar a produção, mas em conhecer melhor os seus empregados.

Os estudos básicos efetuados por Mayo e seu grupo tiveram quatro fases.

2.1.2.1 A Primeira fase: sala de provas de Montagem de Relés

A primeira experiência que contou com a participação da equipe de Harvard, teve início em 1927, e foi denominada *Sala de Provas de Montagem de Relés*.

Sua finalidade era realizar um estudo da fadiga no trabalho, e dos efeitos gerados por mudanças de horários ou introdução de intervalos de descanso no período de trabalho.

Foram selecionadas para a experiência seis moças (cinco montadoras e uma fornecedora de material) que trabalhavam no departamento de montagem dos relés de telefone, já que neste departamento haviam sido constatadas ligeiras modificações nos ritmos de produção de peças.

A função das funcionárias era colocar bobinas, armaduras, molas de contato e isolantes elétricos numa base mantida por quatro parafusos. Sua medida de produção era de cinco relés em 6 minutos e o trabalho era realizado de forma contínua.

Nesta primeira fase dois grupos de operários faziam o mesmo trabalho, em condições idênticas, foram escolhidos para a experiência: um grupo de observação trabalhou sob intensidade de luz variável, enquanto o grupo de controle trabalhou sob intensidade constante. Pretendia-se conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários.

A ênfase dada pelos pesquisadores estava em se manter o ritmo de produção, controlando com maior exatidão algumas condições físicas, como temperatura, umidade da sala, duração do sono na noite anterior, alimentos ingeridos etc.

Para isso, eles acreditavam que seria necessário isolar a influência do fator psicológico, e isso só seria possível com a colaboração das funcionárias, que não deveriam alterar seu ritmo de produção.

Todavia os observadores não encontraram uma relação direta entre ambas as variáveis. Verificaram, desapontados, a existência de outras variáveis difíceis de serem isoladas. Um dos fatores foi o psicológico: os operários reagiam à experiência de acordo com as suas suposições pessoais, ou seja, produziam mais quando a intensidade das luzes aumentava e, o contrário quando diminuía.

Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a relação entre condições físicas e a eficiência dos operários pode ser afetada por condições psicológicas.

2.1.2.2 Segunda fase: O grupo de observação e os doze períodos

A segunda fase começou em 1927. Foram selecionadas e convidadas seis moças de nível médio (nem novatas nem experientes) para constituírem o grupo de observação: 5 montavam os relés, enquanto a sexta fornecia as peças necessárias para manter o trabalho contínuo. A sala de provas era separada do

restante do departamento por meio de uma divisão de madeira. Os dois ambientes e as condições de trabalho eram idênticas.

A produção mensurável passou a ser o índice de comparação entre o grupo experimental (sujeito a mudanças) e o grupo de controle (sem alterações).

Outras informações:

- a) As moças foram convidadas a participar do estudo e completamente esclarecidas quanto aos objetivos;
- b) Eram informadas constantemente a respeito dos resultados e as modificações eram submetidas à sua aprovação;
- c) Insistia-se que trabalhassem dentro do normal e que ficassem à vontade.

A pesquisa sobre o grupo experimental foi dividida em doze períodos, para se observar quais as condições mais satisfatórias de rendimento:

Quadro 19: os doze períodos do grupo experimental

continua

Período	Duração Semanas	Condições experimentais
1	2	Foi registrada a produção de cada operária ainda no seu local original de serviço, sem o que soubesse, e estabelecida a sua capacidade produtiva em condições normais de trabalho. Essa média (2.400 unidades semanais por moça) passou a ser comparada com a dos demais períodos. O primeiro período durou duas semanas.
2	5	O grupo experimental foi isolado na sala de provas, mantendo-se as condições e o horário de trabalho normais e medindo-se o ritmo de produção. O segundo período durou cinco semanas e serviu para verificar o efeito da mudança de local de trabalho.
3	8	Fez-se uma mudança no sistema de pagamento. No grupo de controle havia o pagamento por tarefas em grupo. Como os grupos eram numerosos (mais de cem moças) as variações de produção de cada moça eram diluídas na produção e não se refletiam no seu salário individual. Assim, separou-se o pagamento dos dois grupos. Verificou-se que elas perceberam que seus esforços individuais repercutiam diretamente no seu salário. Houve aumento de produção. Este período durou oito semanas.
4	5	Marca o início da introdução de mudança direta no trabalho. Introduziu-se um intervalo de cinco minutos de descanso no meio da manhã e outro igual no meio da tarde. Verificou-se novo aumento de produção.
5	4	Os intervalos de descanso foram aumentados para dez minutos cada. Houve aumento da produção.
6	4	Deram-se três intervalos de cinco minutos na manhã e outros três à tarde. Notou-se que a produção não aumentou, havendo queixas das moças quanto à quebra do ritmo de trabalho.
7	11	Passou-se novamente a dois intervalos de dez minutos, um pela manhã e o outro à tarde, servindo-se em um deles um leve lanche. A produção aumentou novamente.
8	7	Com as mesmas condições do período anterior, o grupo experimental passou a trabalhar somente até às 16h30min e não até às 17 h. como o grupo de controle. Houve um acentuado aumento de produção.
9	4	Reduziu a jornada para as 16 horas. A produção permaneceu estacionária.

conclusão

Período	Duração Semanas	Condições experimentais
10	12	O grupo experimental voltou a trabalhar às 17h, como no 7º período. A produção aumentou bastante.
11	9	Estabeleceu-se uma semana de cinco dias, com o sábado livre para o grupo experimental. A produção diária das moças continuou a subir.
12	12	Voltou-se às mesmas condições do 3º período, tirando-se os benefícios dados durante a experiência, com o assentimento das moças. Inesperadamente, a produção diária e semanal atingiu um índice jamais alcançado anteriormente (3.000 unidades semanais por moça.) Este último período durou doze semanas.

Conclusões

A experiência na sala de relés trouxe algumas conclusões:

- a) as moças alegavam gostar de trabalhar na sala de provas, porque era divertido e a supervisão branda (ao contrário da supervisão rígida da sala de montagem), lhes permitia trabalhar com mais liberdade e menor ansiedade;
- b) havia um ambiente amistoso e sem pressões, onde a conversa era permitida, aumentando a satisfação no trabalho;
- c) não havia temor ao supervisor, pois as moças que participavam da experiência interessante e que deveriam produzir resultados que, embora não conhecessem bem, deveriam redundar em benefícios para as demais colegas de trabalho;
- d) houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As moças faziam amizades entre si e essas amizades se estendiam para fora do trabalho. Tornaram-se uma equipe;
- e) o grupo desenvolveu liderança e objetivos comuns.

2.1.2.3 Terceira fase: Programa de entrevistas

Preocupados com a diferença de atitudes entre as moças dos dois grupos, os pesquisadores foram se afastando do objetivo inicial e passaram a se fixar definitivamente no estudo das relações humanas no trabalho. Verificaram que a empresa, apesar de sua política pessoal ser aberta, pouco ou nada sabia acerca dos fatores determinantes das atitudes dos operários em relação à supervisão, aos equipamentos e à própria empresa.

Em 1928, iniciou-se um programa de entrevistas com os empregados para a obtenção de maiores conhecimentos sobre suas atitudes e sentimentos, ouvir as suas opiniões quanto ao seu trabalho e quanto ao tratamento que recebiam, bem como ouvir sugestões que pudessem ser aproveitadas no treinamento dos supervisores.

Nesta fase, a maioria dos supervisores foi incluída no programa como entrevistadores. O programa foi bem aceito tanto pelos operários quanto pelos supervisores, já que os primeiros encontravam a possibilidade de falar o que sentiam a respeito da organização como um todo, enquanto os últimos poderiam conhecer os problemas e anseios que afligiam seus subordinados.

Identificou-se uma organização informal dos operários a fim de se protegerem contra aquilo que consideravam ameaças da administração contra o seu bem-estar. Por meio desta organização informal os operários se mantinham unidos com certa lealdade entre si.

Seriam entrevistados todos os funcionários da empresa, anualmente. O objetivo era desvendar os motivos que levavam os funcionários a adotar postura tão diferentes nos seus departamentos e na sala de provas. A partir desta fase as pesquisas passaram a ter um enfoque nas relações humanas e não mais na parte científica.

O resultado do início do programa foi sentido imediatamente: a produtividade dos operários aumentou e a supervisão melhorou. A melhoria dos resultados dos operários foi atribuída a um sentimento de importância desencadeado pelo programa. No caso dos supervisores, o conhecimento dos interesses dos operários foi o responsável pelas sensíveis mudanças no modo de supervisão.

As entrevistas inicialmente tinham duração de meia hora e eram pautadas em perguntas preestabelecidas. Com o decorrer do tempo, percebeu-se que além de muito curtas, as entrevistas não possibilitavam que os operários falassem de todos os seus problemas, aflições e medos, a partir daí, o processo passou a ser mais longo e caracterizado como uma conversa informal entre supervisor e operário.

O resultado das entrevistas foi a constatação de que a maioria dos funcionários agia e pensava de modo obsessivo, apesar de nunca ter tido problemas mentais. Havia detalhes que incomodavam de maneira excessiva algumas pessoas, o que acabava por interferir no ambiente de trabalho. Um exemplo foi relatado por um dos funcionários: seu supervisor tinha uma aparência física muito semelhante à de seu padrasto, e isso o fazia sentir-se pressionado frente ao homem.

A conclusão do Programa de Entrevistas constatou que os fatores psicológicos alteravam de maneira significativa o comportamento dos funcionários. Ao mesmo tempo, o Programa possibilitou que os funcionários mostrassem à direção quais suas angústias mais freqüentes, a partir daí, elas poderiam ser estudadas e seus efeitos minimizados.

A principal descoberta dos pesquisadores nesta fase foi a existência dos chamados grupos informais, formados pelos operários nos periféricos da empresa para zelar pelo seu bem-estar. A formação de um grupo informal refletia-se na produção controlada.

Através dessa organização informal, os operários mantinham-se unidos através de uma certa lealdade entre si. Porém, os pesquisadores notaram que, muitas vezes, o operário pretendia também ser leal à empresa. Essa lealdade, dividida entre o grupo e a companhia poderia trazer certo conflito, tensão, inquietação e provável descontentamento. Para estudar esse fenômeno, os pesquisadores desenvolveram a Quarta fase da experiência.

2.1.2.4 Quarta fase: Sala de Observações de Montagem de Terminais

Escolheu-se um grupo experimental – nove operadores, nove soldadores e dois inspetores, todos da montagem de terminais para estações telefônicas, que passaram a trabalhar em uma sala especial com idênticas condições de trabalho do departamento. Havia um observador dentro da sala e um entrevistador que ficava do lado de fora e que entrevistava esporadicamente aqueles operários. Essa

experiência durou de novembro de 1931 a maio de 1932 e visava analisar a organização informal dos operários.

O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo, havendo um salário-hora com base em inúmeros fatores e um salário mínimo horário, para o caso de interrupções na produção. Os salários somente poderiam ser elevados se a produção total aumentasse.

Assim que se familiarizou com o grupo experimental, o observador pôde constatar que os operários dentro da sala usavam de uma porção de artimanhas: logo que os operários montavam o que julgavam ser a sua produção normal, reduzem seu ritmo de trabalho. Relatavam sua produção de forma tal que a produção em excesso de um dia pudesse ser somente acusada num dia deficitário, como também solicitavam pagamento por excesso de produção. Verificou-se que esses operários passaram a apresentar certa uniformidade de sentimentos e solidariedade grupal. O grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes, considerando delator o membro que prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para “estabilizarem” a sua produção, através de punições simbólicas.

Essa Quarta fase permitiu o estudo das relações entre a organização informal dos empregados e a organização formal da fábrica.

A Experiência de Hawthorne foi suspensa em 1932 por motivos não-vinculados ao seu desenvolvimento; entretanto a sua influência sobre a TGA foi fundamental, abalando terrivelmente os princípios clássicos.

2.1.3 Conclusões da Experiência de Hawthorne

A experiência em Hawthorne permitiu o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas que veio a se formar logo em seguida. Destacamos a seguir as principais conclusões.

- a) **Nível de Produção é Resultante da Integração Social** e não da capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a teoria clássica), mas por normas sociais e expectativas que o envolvem. É a capacidade social do trabalhador que estabelece seu nível de competência e de eficiência. Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior a sua disposição de produzir;
- b) **Comportamento Social dos Empregados** se apóiam totalmente no grupo. Os trabalhadores não reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros do grupo. O grupo que define a quota de produção. O grupo pune o indivíduo que sai das normas grupais;
- c) **Grupos informais** – Os pesquisadores de Hawthorne concentraram suas pesquisas sobre os aspectos informais da organização. A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais. Esses grupos informais definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções sociais, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças e expectativas. Delineou-se com essa teoria o conceito de organização informal;
- d) **As Relações Humanas** são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm-se uma constante interação

social. Relações Humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Cada indivíduo é uma personalidade diferenciada que influi no comportamento e atitudes uns dos outros com quem mantém contatos. É exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados;

- e) **A importância do Conteúdo do Cargo.** A maior especialização e portanto a maior fragmentação do trabalho não é a forma mais eficiente do trabalho. Mayo e seus colaboradores verificaram que a extrema especialização defendida pela Teoria Clássica não cria necessariamente a organização mais eficiente. Foi observado que os operários trocavam de posição para variar a monotonia, contrariando a política da empresa. Essas trocas eram negativas na produção, mas elevava o moral do grupo;
- f) **Ênfase nos aspectos emocionais.** Os elementos emocionais, não planejados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer atenção especial por parte de quase todas as grandes figuras da Teoria das Relações Humanas.

Figura 36: Conclusões da Experiência de Hawthorne

I.	O nível de produção é resultante da integração social
II.	O comportamento social dos empregados se apóia totalmente no grupo
III.	As recompensas e sanções sociais influem significativamente no comportamento dos indivíduos
IV.	As empresas são constituídas por grupos formais e informais cada qual com a sua relativa importância para o desempenho
V.	Os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm-se em uma constante interação social
VI.	O conteúdo e a natureza do trabalho têm enorme influência sobre o moral do trabalhador; portanto a especialização não é a forma mais eficiente de divisão do trabalho.
VII.	A administração deve dar ênfase aos aspectos emocionais.

Quadro 20: Comparação entre a Teoria Clássica e das Relações Humanas

TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS
Trata da organização como uma máquina	Trata a organização como um grupo de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspiradas em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas
Confiança nas regras e regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal

3 KURT LEWIN

Kurt Lewin (1890-1947) foi o psicólogo que deixou a herança mais importante para o movimento das Ciências do Comportamento. Ele constituiu a passagem das Relações Humanas para o movimento seguinte e orientou e ou inspirou a maior parte dos pesquisadores dedicados à Administração e à Psicologia Industrial de década de 1960. Com Gordon Allport, Lewin foi a maior influência para a introdução da Psicologia Gestalt nas universidades americanas.

Se situarmos em 1921 o início da verdadeira carreira de pesquisador de Kurt Lewin, verificamos que consagrou mais ou menos oito dos vinte e cinco anos de sua vida universitária, de 1939 a 1946, à exploração psicológica dos fenômenos de grupo. E estes oito anos constituem um marco decisivo na evolução da psicologia social. E tal modo que, vinte anos após sua morte, a pesquisa em psicologia social continua inspirando-se, em grande parte, nas teorias e descobertas de Kurt Lewin. Por sua modéstia intelectual, seu bom senso, pela sua capacidade de experimentação e pelo realismo científico de experimentação, conduziu a psicologia social a um plano mais realista. O estudo de pequenos grupos constituía para Lewin uma opção estratégica que permitiria eventualmente, em um futuro imprevisível, esclarecer e tornar inteligível a psicologia dos macro-fenômenos de grupo. Foi neste sentido que Kurt Lewin, pelo impulso e nova orientação que transformou a psicologia social numa ciência experimental; autônoma.

- a) 09/09/1890 - Nasce Kurt Lewin na Prússia
- b) 1914 - doutora-se em filosofia Universidade de Berlim
- c) 1926 - Primeira obra "A investigação em psicologia sobre comportamento e emoção."
- d) 1926 - Professor titular de Psicologia da Universidade de Berlim
- e) 1933 - Estatuto acadêmico tomado por poder nazista
- f) 1933 - Foge da Alemanha
- g) 1933 - Passa pela Inglaterra e vai para EUA convidado para ensinar na Universidade de Stanford (Califórnia)
- h) 1934 - Professor de Psicologia na Universidade de Cornell –Nova York Cátedra de psicologia de da criança na Universidade de Iowa direção de um Centro de Pesquisa ligado ao departamento de Psicologia "Child welfare research center" Publicação de dois trabalhos "A dynamic theory of personality" e "Principles of topological psychology"
- i) 1939 - Volta a Universidade de Stanford
- j) 1939 - Orientação das pesquisas alteram-se para psicologias dos grupos que seja dinâmica e gestáltica
- k) 1940 - Torna-se professor na Universidade de Harvard
- l) 1945 - Funda a pedido do MIT um centro de pesquisas em dinâmica de grupo, que se torna o mais célebre nos EUA
- m) 1947 (12 de fevereiro) – Com 56 anos morre Kurt Lewin

Suas contribuições:

- a) Criação da Teoria de Campo;
- b) Criação da Pesquisa Ação;
- c) Considerado o fundador de Dinâmica de Grupo;
- d) A partir dele houve uma gradativa diversificação das ciências sociais.

Atualmente é preciso reconhecer três ciências sociais fundamentais: sociologia, antropologia cultural e psicologia social. Estabelecimento da distinção entre sócio-grupo (grupo de tarefa) e o psico-grupo (grupo estruturado, polarizado e

orientado em função dos próprios membros que constituem o grupo – grupo de formação).

Kurt Lewin é citado como o "pai" da pesquisa ação. Ele tinha muito interesse na relação da justiça social e a investigação rigorosa.(especialmente após perder sua família na Alemanha). Inicialmente queria criar uma mudança social positiva.

Lutava contra o racismo, estudava a democracia e a troca de os hábitos alimentares na guerra.

Desejava investigar algo que fosse relevante para a realidade e imediatamente aplicável e útil.

Estava interessado nas forças (valências como chamava): o que instiga ou desanima alguém a ir para ação ou a ter determinado comportamento?.

Tinha interesse nas formas como representamos graficamente a realidade (como percebemos o que esta acontecendo ao redor de nós e dentro de nós?)

Queria desenvolver modelos úteis de investigação – modelos úteis para fazer e responder perguntas.

Baseado em seus interesses e trabalho de investigação prévio, conduziu com seus estudantes (1946) o desenvolvimento de uma metodologia de investigação chamada pesquisa-ação. A pesquisa-ação tem enfoque na informação, interação, colaboração. Constitui-se de múltiplos passos para investigação e solução de problemas. É uma forma de comprovar as idéias na prática como meio de melhorar e incrementar o conhecimento acerca de um tema. Consiste em quatro passos: Planejamento, Ação, Observação e Reflexão. É um processo colaborativo no qual os membros os membros de uma equipe de pesquisa-ação trabalham juntos para solucionar um problema refletindo criticamente sobre suas ações e suposições. Recompilam a informação acerca de seus comportamentos, ações, resultados e julgamentos.

Os participantes são ao mesmo tempo sujeitos e objeto da experiência. Seus experimentos demonstraram que as atitudes de liderança têm correlação direta com a moral e produtividade dos funcionários. Essas descobertas foram, no entanto, mais populares entre os funcionários que os empregadores. Considerado o precursor da dinâmica de grupo, suas idéias são até hoje estudadas e aplicadas como grandes forças propulsoras da administração. Seu interesse centrou-se em pequenos grupos, analisando as variáveis de coesão, padrões grupais, motivação, participação, processo decisório, produtividade, preconceitos, tensões, pressões e formas de coordenar um grupo. Seu interesse por esse campo é baseado na mesma teoria de Chester Barnard de que a empresa é composta de pequenos grupos estabelecidos formal e informalmente.

A dinâmica de grupo é o estudo das forças que agem no seio dos grupos, suas origens, conseqüências e condições modificadoras do comportamento do grupo. Sua importância para organização é a de que, considerando os grupos responsáveis pelos atingimento dos objetivos organizacionais, a variação no comportamento do grupo é de conhecimento vital para o administrador. A formação do grupo fundamenta-se na idéia de consenso nas relações interpessoais, ou seja, concordância comum sobre os objetivos e sobre os meios de alcança-los, resultando a solidariedade grupal.

Esses fatores psicológicos possuem autonomia, uma vez que o grupo não funciona num vácuo, mas é formado a partir de uma organização mais ampla. Isso dá a idéia genérica de que um grupo pode estar representado por uma empresa, governo, país, igreja. Outro fator que influencia a agregação de grupos são suas

condições de igualdade quer sócio-econômica, de religião, cor, raça, quer mesmo de idéias.

3.1 Conseqüências da teoria motivação

3.1.1 Teoria de Campo Lewin

Para Kurt Lewin "o comportamento é produto de um campo de determinantes interdependentes (conhecidos como espaço de vida ou campo social). As características estruturais desse campo são representadas por conceitos extraídos da topologia e da teoria de conjuntos e as características dinâmicas são representadas através de conceitos de forças psicológicas e sociais" (ANTONELLO, PUJOL JUNIOR, SILVA, 2006),

Em 1935 Kurt Lewin já referia em suas pesquisas sobre o comportamento social ao importante papel da motivação. Para melhor explicar a motivação do comportamento, elaborou a teoria de campo que se baseia em duas suposições fundamentais:

- a) comportamento é derivado da totalidade de fatos coexistentes ao seu redor;
- b) esses fatos têm caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma interação-relação com as demais outras partes.

O comportamento humano não depende somente do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o "espaço de vida que contém a pessoa e seu ambiente psicológico".

A teoria de campo segundo a definição de Lewin, não é uma teoria no sentido habitual, mas um método de análise das relações causais e de elaboração dos construtos científicos. Está intimamente ligada à teoria da Gestalt, sobre tudo no que se refere à interdependência das diferentes relações causais entre o parcial e o global na experiência do comportamento. Entre os conceitos de base da teoria de campo figuram:

- a) espaço de vida: todos os fatos que existem para o indivíduo ou grupo num dado momento;
- b) a tensão a energia, a necessidade, a valência e o vetor, que constituem conceitos dinâmicos essenciais para analisar o comportamento;
- c) processos como a percepção, a ação e a recordação, meios pelos quais as tensões de um sistema se igualam;
- d) a aprendizagem que provoca mudanças várias, por exemplo da motivação (adquirir novos gostos ou aversões), ou a mudança do grau de pertença ao grupo, por exemplo assimilar uma nova cultura

Lewin propõe a seguinte equação para explicar o comportamento humano:

$$C = f (P, M)$$

Onde:

C é função

F ou resultado da interação entre a pessoa

P e o meio ambiente

M que a rodeia.

Ambiente Psicológico: (ou ambiente comportamental) é tal como é percebido e interpretado pela pessoa. É relacionado com as atuais necessidades do indivíduo. Alguns objetos, pessoas ou situações, podem adquirir valência no ambiente psicológico, determinando um campo dinâmico de forças psicológicas. Os objetos, pessoas ou situações adquirem para o indivíduo uma valência positiva (quando podem ou prometem satisfazer necessidades presentes do indivíduo) ou valência negativa (quando podem ou prometem ocasionar algum prejuízo) Os objetos, pessoas ou situações de valência positiva atraem o indivíduo e os de valência negativa o repelem. A atração é a força ou vetor dirigido para o objeto, pessoa ou situação; a repulsa é a força ou vetor que o leva a se afastar do objeto, pessoa ou situação, tentando escapar.

Um vetor tende sempre a produzir locomoção em uma certa direção. Quando dois ou mais vetores atuam sobre uma mesma pessoa ao mesmo tempo, a locomoção é uma espécie de resultante de forças. Algumas vezes, a locomoção p[roduzida pelos vetores pode ser impedida ou completamente bloqueada por uma barreira, que é algum impedimento ou de fuga ou repulsa em relação a um objeto, pessoa ou situação. A barreira não tem valência por si mesma e não exerce nenhuma força, ela oferece resistência sempre que alguma força 'exercida sobre ela. Quando a barreira é rígida, ela exige do indivíduo tentativas de exploração de ultrapassá-la e, quando inultrapassável, adquire valência negativa.

Para Lewin, toda a necessidade cria um estado de tensão no indivíduo, uma predisposição à ação sem nenhuma direção específica. Lewin utilizou uma combinação de análise topológica (mapear o espaço vital) e vetorial (para indicar a força dos motivos no comportamento) desenvolveu uma série de experimentos sobre a motivação, satisfação e a frustração, os efeitos da liderança autocrática e democrática em grupos de trabalho, etc.

3.2 Decorrência da Teoria das Relações Humanas

Com o advento da nova teoria, uma nova linguagem passa a dominar o cenário empresarial; agora se fala muito em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. Os antigos conceitos da Teoria Clássica (hierarquia, racionalização do trabalho, autoridade etc.) passam a ser duramente contestados. O engenheiro cede lugar ao psicólogo, o método e a máquina perdem lugar para a dinâmica de grupo e, o homo economicus perde o seu foco para o homem social (o homem é uma criatura social, dotada de sentimentos, desejos, temores, as pessoas são ou estão motivadas, o comportamento dos grupos são manipulados pelas lideranças e os grupos regulam os comportamentos).

3.2.1 Motivação como fator influenciador

A teoria da motivação procura explicar os porquês do comportamento das pessoas. Na Teoria da Administração Científica a motivação era pela busca do dinheiro e das recompensas salariais e materiais do trabalho.

A experiência de Hawthorne veio demonstrar que o pagamento, ou recompensa salarial, não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador. Elton Mayo e sua equipe passaram a chamar a atenção para o fato de que o homem é motivado por recompensas sociais, simbólicas e não materiais. A compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades humanas.

3.2.1.1 As necessidades Humanas Básicas

A compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades humanas.

A teoria constatou que o comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam do próprio entendimento e controle do homem; essas causas se chamam necessidades ou motivos (forças conscientes ou não que levam o indivíduo ter um determinado tipo de comportamento).

Assim, o homem passou a ser considerado um animal dotado de necessidades que se alteram ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante, contínua e infinitamente.

A Teoria das Relações Humanas constatou a existência de certas necessidades humanas fundamentais:

- a) Necessidades Fisiológicas – são as chamadas necessidades vitais ou vegetativas, relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. Exigem satisfação periódica e cíclica. As principais necessidades fisiológicas são as de alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção contra os elementos e de segurança física contra os perigos.

A experiência de Hawthorne revelou que a Western Electric desenvolvia uma política com relação ao seu pessoal que atendia plenamente às necessidades mais básicas dos empregados. Uma vez satisfeitas essas necessidades, elas passaram a não mais influenciar o comportamento deles. Deste modo, o comportamento passou a ser motivado por outras necessidades mais complexas: as necessidades psicológicas.

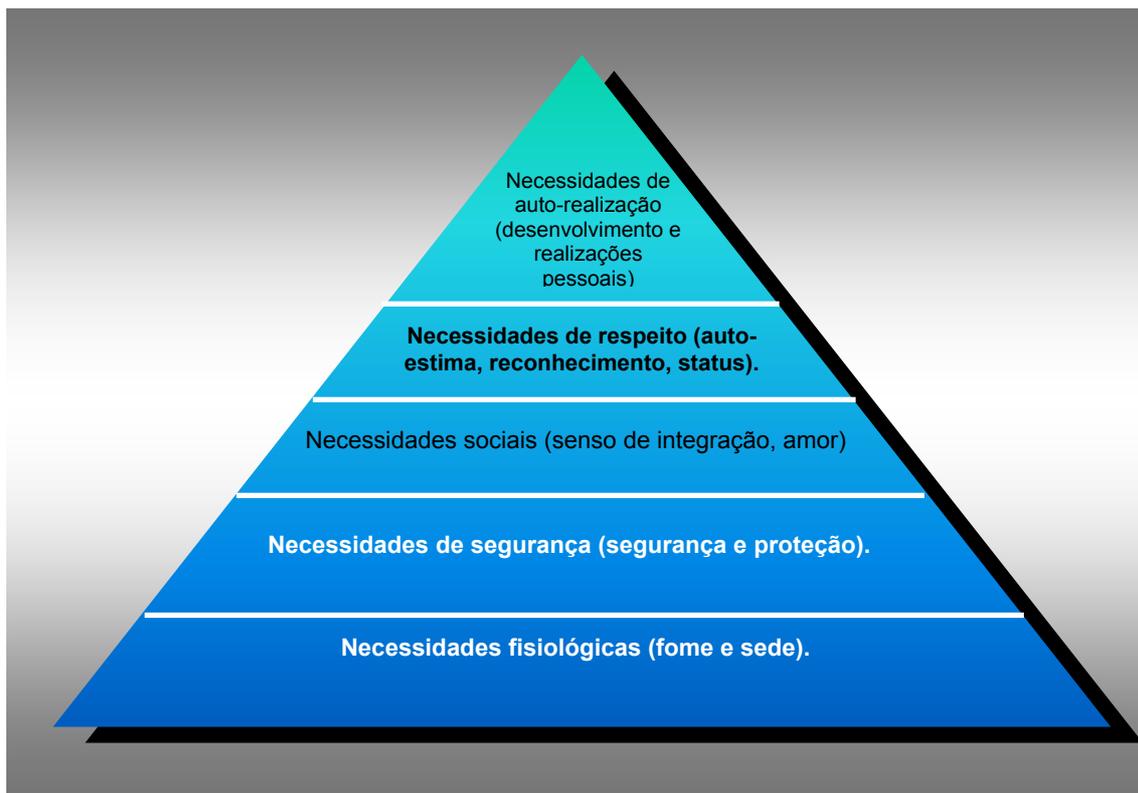
- b) Necessidades Psicológicas – são necessidades exclusivas do homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades. As necessidades psicológicas são raramente satisfeitas em sua plenitude
- c) Necessidade de auto realização – são produto da educação e da cultura e também elas, como as necessidades psicológicas, são raramente satisfeitas em sua plenitude, pois o homem vai procurando gradativamente maiores satisfações e estabelecendo metas crescentemente sofisticadas. A necessidade de auto-realização é a síntese de todas as outras necessidades. É o impulso de cada um realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento no sentido mais elevado do termo.

A partir da teoria das relações humanas, todo o acervo de teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a ser aplicado dentro da empresa.

Verificou-se que todo comportamento humano é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando a satisfação de uma ou mais determinadas necessidades.

No mundo das organizações e das teorias administrativas, são conhecidas as teorias das necessidades e dos fatores higiênicos. Tanto McGregor (1973), como Maslow (1954), tentaram dizer aos profissionais de administração que as necessidades são os únicos e verdadeiros motivadores.

Figura 37: Hierarquia das necessidades de Maslow



Reconhecendo a natureza intrínseca das necessidades, McGregor (1973) explicitamente afirma que a motivação não vem da administração, mas do interior do indivíduo e, como consequência, das necessidades intrínsecas. Também afirmaram que uma necessidade satisfeita não mais é um motivador de comportamento.

A qualquer hora, uma pessoa possui muitas necessidades. Algumas dessas necessidades são biológicas, oriundas de estados de tensão como a fome, a sede ou o desconforto. Outras são psicológicas, causadas das necessidades reconhecimento, respeito ou integração. A maioria dessas necessidades não é forte o suficiente para motivar a pessoa a agir. Uma necessidade se torna um motivo apenas quando alcança determinado nível de intensidade. Um motivo (ou impulso) é uma necessidade suficientemente forte para fazer com que a pessoa busque satisfazê-la. Os psicológicos desenvolvem teorias sobre motivação humana. Duas das mais populares – a teoria de Sigmund Freud e a de Abraham Maslow – têm significados bastante diferentes para análise do consumidor e para o marketing.

3.2.1.2 O ciclo motivacional

Verificou-se com a Teoria das Relações Humanas que todo o comportamento humano é motivado e, que a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou de várias necessidades.

Surge, então, o conceito de ciclo motivacional: O organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca uma tensão (substituindo o estado de equilíbrio). A tensão provoca um comportamento ou ação capaz de atingir de alguma forma a satisfação daquela necessidade. Se satisfeita a necessidade, o organismo retorna ao seu estado de equilíbrio inicial, até que outro estímulo sobrevenha.

Toda a satisfação é basicamente uma liberação de tensão, uma descarga tensional que permite o retorno ao equilíbrio anterior.

3.2.2 O moral e a atitude

A literatura sobre o moral teve seu início com a Teoria das Relações Humanas. O moral é um conceito abstrato, intangível, porém perfeitamente perceptível. O moral é uma decorrência do estado motivacional, uma atitude mental provocada pela satisfação ou não satisfação das necessidades dos indivíduos.

O moral elevado é acompanhado de uma atitude de interesse, identificação, aceitação fácil, entusiasmo e impulso em relação ao trabalho, em geral paralelamente a uma diminuição dos problemas de supervisão e de disciplina. O moral elevado devolve a colaboração.

O moral pode ser definido como uma decorrência do estado motivacional, uma atitude mental provocada pela satisfação ou não satisfação das necessidades do indivíduo. O moral elevado pressupõe a satisfação das necessidades e provoca no indivíduo uma atitude de interesse e colaboração para com a organização. O moral baixo sugere a não satisfação das necessidades e provoca no indivíduo uma atitude negativa, de desinteresse e apatia para com a organização.

Níveis do Moral: atitudes resultantes - fanatismo - euforia - atitudes positivas - satisfação - otimismo - cooperação

Moral Elevado: coesão - colaboração - aceitação dos objetivos - boa vontade - identificação - atitudes negativas - insatisfação. pessimismo - oposição - negação

Moral Baixo: rejeição dos objetivos - má vontade - resistência - dispersão - disforia - agressão

3.2.3 Frustração e compensação

Nem sempre a satisfação da necessidade é obtida. Pode ser que haja alguma barreira ou obstáculo ao alcance da satisfação. Toda vez que alguma satisfação é bloqueada por alguma barreira ocorre a frustração; havendo frustração a tensão existente não é liberada. Essa tensão acumulada no organismo mantém o estado de desequilíbrio.

Ocorre a compensação quando o indivíduo tente satisfazer alguma necessidade impossível de ser satisfeita por meio da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva.

3.2.4 Liderança

Passou-se a enfatizar o importante papel desempenhado pela liderança informal sobre o comportamento das pessoas.

A Teoria Clássica não se preocupou virtualmente com a liderança e suas implicações. Com a Teoria das Relações Humanas, passou-se a constatar a enorme influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas. A Experiência de Hawthorne teve o mérito – entre outros – de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e que mantinham estrito controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado.

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

A liderança constitui um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados nos últimos cinquenta anos. As teorias sobre a liderança podem ser classificadas em três grandes grupos:

- a) teorias de traços de personalidade;
- b) teorias sobre estilos de liderança;
- c) teorias situacionais da liderança.

3.2.4.1 Teoria de traços de personalidade

Teoria de traços de personalidade, são as teorias mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica da personalidade. Segundo esta teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade através dos quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. A teoria dos traços partem do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais.

Os traços mais comumente apontados foram os seguintes:

- a) traços físicos: energia, aparência e peso;
- b) traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- c) traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa;
- d) traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

3.2.4.2 Teoria sobre estilos de liderança

Teoria sobre estilos de liderança, são as teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Refere-se àquilo que o líder faz, o seu estilo de comportamento para liderar. Há três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática.

Autocrática: A ênfase é centrada no líder. O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, determina providências e as técnicas para execução das tarefas.

Democrático: A ênfase no líder e nos subordinados. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo.

Liberal: Ênfase nos subordinados. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

3.2.4.3 Teorias situacionais da liderança

Teorias situacionais da liderança são as teorias que procuram explicar a liderança dentro de um contexto bem mais amplo do que as teorias anteriormente apresentadas. Partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados. As teorias situacionais são mais atrativas ao gerente, uma vez que aumentam as suas opções e suas possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança, ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação. Para esta teoria o verdadeiro líder é aquele que é capaz de ajustar a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas.

3.2.5 Comunicações

Com o desenrolar das conseqüências das Experiências de Hawthorne e das experiências sobre liderança, os pesquisadores passaram a concentrar sua atenção nas oportunidades de ouvir e aprender em reuniões de grupo e notar os problemas das comunicações entre grupos de empresas. Passou-se a identificar a necessidade de elevar a competência dos administradores através do trato interpessoal, no sentido de adquirirem condições de enfrentar com eficiência os complexos problemas de comunicação, bem como de adquirir confiança e franqueza no seu relacionamento humano.

Neste sentido, a Teoria das Relações Humanas criou uma pressão sensível sobre a Administração no sentido de modificar as habituais maneiras de dirigir as organizações. O enfoque das relações humanas adquiriu certa imagem popular cujo efeito líquido foi compelir os administradores a:

- a) Assegurar a participação dos escalões inferiores na solução dos problemas da empresa;
- b) Incentivar maior franqueza e confiança entre os indivíduos e os grupos nas empresas.

A comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais:

- a) Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas;
- b) Proporcionar as atitudes necessárias que promovam motivação, cooperação e satisfação no cargo.

Estes dois propósitos, em conjunto, promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e um melhor desempenho nas tarefas.

Para a Teoria das Relações Humanas, a comunicação é importante no relacionamento entre as posições e no conhecimento e na explicação aos participantes inferiores das razões das orientações Tomadas.

3.2.6 Redes de comunicação

Os padrões ou cadeias ou redes de comunicação têm sido extensamente pesquisados. Uma mensagem pode ser enviada de uma pessoa a outra dentro de várias alternativas de padrões ou canais de comunicação. O estudo das redes de comunicação tentou inicialmente encontrar a melhor maneira de comunicar.

Ao mesmo tempo em que nasce a estrutura formal, surge um sistema de decisões, de transmissão das informações descendentes e da informação ascendente (informar o chefe sobre o que acontece nos níveis inferiores e sobre as modalidades de execução das ordens). Essas transmissões de acordo com os canais organizados, cujo conjunto forma a rede de comunicações (dever-se-ia dizer a rede dos canais de comunicações), que apresenta uma certa forma. Uma das mais interessantes descobertas de Bavelas (1950) e Leavitt, (1951) de grande interesse para a compreensão da dinâmica de grupos estruturados, foi a dos efeitos próprios dos canais sobre o trabalho do grupo e sobre seu moral. De outra forma, o sistema das comunicações, com a arquitetura oficial das transmissões, engendra efeitos específicos ao nível do grupo.

Toda ação do grupo exige comunicações e informações.

A forma da rede define para cada cargo o grau de acessibilidade das informações. Na estrutura centralizada, os executores da base não tem quaisquer oportunidade de obter informações sobre o que fazem os outros, a não ser que o centralizador, que detém todas as informações lhes envie (o que poderia dar muito trabalho).

Os Efeitos sobre o Trabalho e o Moral

A centralidade influi sobre a conduta: um indivíduo que pode adquirir facilmente informações e, conseqüentemente, utilizá-las, encontra-se numa situação psicológica e material diferente para quem estas não são acessíveis. De fato, o cargo mais bem informado tenderá a gerar no indivíduo que o ocupa:

- a) Maior independência;
- b) Aumento do sentimento de responsabilidade;
- c) Mais satisfação;
- d) Inversamente, o outro extremo da cadeia se sente constrangido, irresponsável e insatisfeito.

Índice de centralidade de um cargo provoca, então efeitos sobre o trabalho:

- a) Aceleração no cargo centralizador – diminuição no outro;
- b) Menos possibilidade de errar – mais possibilidade de errar;

- c) Espírito de iniciativa – indolência;
- d) Dinamismo – amargura, agressividade.

Assim a conduta, as reações pessoais, o moral, a satisfação no trabalho e o respeito do grupo são função da rede e dos constrangimentos que ela comporta. Daí a lei de Leavitt: "O tipo de comunicação afeta o comportamento dos participantes, sobretudo no que concerne à precisão, à atividade global, à satisfação e, em relação ao grupo, determina a emergência de um líder e a organização."

A rede de comunicação é denominada aberta, quando ocorre nas duas vias. A comunicação total e aberta é encorajada entre todos os membros do grupo. Quando ela acontece apenas em uma via, por exemplo uma chefia transmite uma mensagem sem permitir o questionamento pelos funcionários e tão pouco entre seus colegas, temos uma comunicação denominada fechada, unidirecional.

Em investigações experimentais com essas duas formas de comunicação (puras e extremas), os seguintes efeitos foram observados: para dada tarefa, a rede fechada é consideravelmente mais rápida do que a aberta – o chefe acaba de enviar a mensagem mais depressa na rede fechada. A rede fechada é consideravelmente menos eficiente, entretanto, em termos de precisão – um número maior de membros recebe a mensagem errada. Em uma série de experimentos relacionados, descobriu-se que o grupo aberto adaptava-se melhor às mudanças nas exigências da tarefa.

Em relação a moral, os membros da rede aberta ficam mais satisfeitos e sentem-se mais envolvidos na tarefa. Na rede fechada, a penas a 0 o chefe sente-se satisfeito e envolvido. Na rede aberta, cada membro tem a oportunidade de assumir a posição de líder. Fornece , portanto, um campo de treinamento para o desenvolvimento de futuros talentos administrativos. Esses experimentos muito simples demonstram claras relações entre a estrutura do grupo (ou organização e o conteúdo da comunicação, e demonstram o processo pelo qual a informação ;é comunicada de maneira a influenciar os sentimentos da satisfação, envolvimento e empenho das pessoas e, a habilidade futura de assumir posições de liderança).

O experimento realizado por Leavitt. propõe três tipos de redes conforme Quadro 21.

Quadro 21: Os tipos de redes

CARACTERÍSTICAS	RODA	CADEIA	CÍRCULO
Rapidez de influênciação	Rápida	Rápida	Lenta
Acuracidade	Boa	Boa	Pobre
Ênfase do Líder	Muito Pronunciada	Marcada	Nenhuma
Moral	Muito Pobre	Pobre	Muito Boa
Flexibilidade para mudança no cargo	Lenta	Lenta	Muito Rápida

A partir disso a teoria das relações Humanas propunha que seja:

- a) Assegurada a participação dos escalões inferiores na solução de problemas da empresa; e,
- b) incentivo de maior franqueza e confiança entre os indivíduos e os grupos nas empresas.

Assim a comunicação torna-se um destaque à medida que os subordinados devem receber continuamente dos seus superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma idéia adequada do que esteja acontecendo.

Finalmente a comunicação passa a ser considerada uma Atividade Gerencial.

Quadro 22: Comunicação como atividade gerencial

COMUNICAÇÃO COMO ATIVIDADE GERENCIAL (processo pelo qual os Gerentes garantem a ação)		
1. Proporcionar a informação e compreensão necessárias ao esforço das pessoas	2. Proporcionar as atitudes necessárias para a motivação, cooperação e a satisfação nos cargos	Melhor comunicação conduz a um melhor desempenho nos cargos
HABILIDADE DE TRABALHAR	+ VONTADE DE TRABALHAR	= TRABALHO DE EQUIPE

3.2.7 Organização informal

Existem padrões de relações encontrados na empresa mas que não aparecem no organograma. Encontramos amizades e antagonismos, indivíduos que se identificam com outros, grupos que se afastam de outros e uma grande variedade de relações no trabalho ou fora dele e que constituem a chamada organização informal. Essa organização informal desenvolveu-se a partir da interação imposta e determinada pela organização formal.

Os padrões informais de relações são extremamente diversos quanto à forma, conteúdo e duração e nos mostram que nem sempre a organização social de uma empresa correspondente exatamente ao seu organograma.

Estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge em decorrência da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas reúnem entre si. Portanto, apresenta relações que não aparecem no organograma.

A abordagem na estrutura informal está nas pessoas e em suas relações.

Enquanto houver pessoas nas empresas, haverá grupos informais.

A autoridade informal vem daqueles que são objetos do seu controle, enquanto a autoridade formal vem da hierarquia organizacional. A autoridade informal é mais um privilégio que um direito, é mais instável que a autoridade formal, pois está sujeita aos sentimentos pessoais. Devido à sua natureza, a organização informal não está sujeita ao controle da empresa.

Pode haver muitas estruturas organizacionais informais dentro de uma empresa, elas existem em todos os níveis hierárquicos.

Os líderes dos grupos informais surgem por várias causas: idade, antiguidade, competência técnica, localização no trabalho, comunicação, aparência, carisma etc.

Embora cada pessoa em um grupo de trabalho possa ser líder de alguma pequena estrutura informal, há geralmente um líder primário que está acima dos outros e a sua influência é predominante.

Os grupos informais surgem e persistem porque eles satisfazem os desejos de seus membros.

Cada dirigente deve saber quem é o líder informal de seus subordinados e trabalhar com essa pessoa a fim de assegurar que essa liderança esteja acompanhando os objetivos da empresa.

Principais vantagens da estrutura informal:

- a) proporciona maior rapidez no processo de comunicação;
- b) reduz distorções existentes na estrutura formal;
- c) complementa a estrutura formal;
- d) reduz a carga de comunicação dos chefes;
- e) motiva e integra as pessoas;
- f) manutenção dos sentimentos de integridade social, respeito próprio e livre escolha;
- g) participação.

Principais desvantagens da estrutura informal:

- a) desconhecimento das chefias;
- b) dificuldade de controle;
- c) possibilidade de atritos entre as pessoas;
- d) formação de "igrejinhas";
- e) aparecimento dos formadores de opinião;
- f) formação de barreiras ao processo de comunicação;

Fatores que condicionam o aparecimento dos grupos informais - Os interesses comuns que se desenvolvem em certo número de pessoas e que, através deles, passa a sintonizar-se mais intimamente:

- a) a interação provocada pela própria estrutura formal;
- b) a flutuação de pessoal dentro da empresa provoca, normalmente, a alteração dos grupos sociais informais;
- c) os períodos de lazer;
- d) a disputa pelo poder.

3.2.8 Dinâmica de grupo

É um tipo de ideologia política, interessada nas formas de organização e direção dos grupos, Essa ideologia acentua a importância da liderança democrática, a participação dos membros nas decisões e as vantagens, tanto para a sociedade quanto para os indivíduos, das atividades cooperativas em grupos, É um ramo do conhecimento ou uma especialização intelectual. Como se interessa pelo comportamento humano e pelas relações sociais, pode ser localizada entre as ciências sociais.

É um conjunto de pesquisa voltado ao estudo de natureza do grupo, às leis que regem o desenvolvimento e às relações indivíduos-grupo e grupo-instituições.

Para as pesquisas posteriores da dinâmica de grupo, teve importância básica a maneira de Lewin formular o objetivo essencial desses experimentos. Selecionou-se, para pesquisa, o problema de liderança, em parte por sua importância prática na educação, no serviço social, na administração e nas questões

políticas. Apesar disso, ao criar no laboratório os diferentes tipos de liderança, a intenção não foi copiar ou simular um "tipo puro", que possa existir na sociedade. Ao contrário, o objetivo foi descobrir algumas das mais importantes variações de comportamento do líder e verificar como os vários estilos de liderança influenciam as características dos grupos e comportamento dos participantes. De acordo com Lewin, o objetivo não era repetir uma autocracia ou uma democracia determinada, ou estudar uma autocracia ou uma democracia ideal, mas criar ambientes para apreender a subjacente dinâmica de grupo. Essa afirmação, publicada em 1939, parece ter sido a primeira em que Lewin empregou a expressão "dinâmica de grupo".

É importante observar, cuidadosamente, como Lewin generalizou o problema da pesquisa. Poderia considerar essa pesquisa, em primeiro lugar, como uma contribuição à tecnologia da direção do grupo no serviço social ou na educação. Ou poderia colocá-la no contexto da pesquisa de liderança. Todavia, na realidade, propôs o problema da maneira mais abstrata, como conhecimento da dinâmica subjacente à vida do grupo. Acreditou ser possível construir um conjunto coerente de conhecimento empírico a respeito da natureza da vida do grupo, que seria significativo quando especificado para qualquer tipo determinado de grupo. Imaginou, dessa maneira, uma teoria geral dos grupos, capaz de abranger questões aparentemente muito diversas, tais como a vida familiar, equipes de trabalho, salas de aula, comissões, unidades militares e comunidade. Além disso, compreendia, como parte do problema geral de compreensão da natureza da dinâmica do grupo, problemas específicos tais como liderança, status, comunicação, normas sociais, atmosfera coletiva e relações intergrupais. Quase imediatamente Lewin e seus colaboradores iniciaram vários projetos de pesquisa, planejados para contribuir com informações significativas para uma teoria geral da dinâmica de grupo.

Para Mucchielli (1979, p. 11) a dinâmica de grupo, como domínio de conhecimento ou de realidade, compreende dois conjuntos diferentes:

- a) O conjunto dos fenômenos psicossociais que se produzem nos pequenos grupos, assim como as leis naturais que os regem;
- b) O conjunto dos métodos que permitem atuar sobre a personalidade através dos grupos, assim como os que possibilitam aos pequenos grupos atuar sobre as organizações sociais mais amplas (ou organizações complexas intergrupais).

A dinâmica de grupo enfatiza a pesquisa empírica, os fenômenos do funcionamento dos grupos, a busca de apoio em outras disciplinas das ciências sociais que demonstram interesse pelos grupos e destaca a aplicabilidade potencial dos resultados para o aperfeiçoamento da prática social.

Para os citados autores, os estudos realizados até aqui levaram ao conhecimento da dinâmica subjacente à vida do grupo, isto é, da Dinâmica de Grupo e ao fortalecimento de seus alicerces. As pesquisas permitiram estabelecer "normas específicas de grupo" que sugerem a existência de uma tese implícita nos fatos psicológicos, para os argumentos dos psicólogos sociais e dos sociólogos, segundo os quais, nas situações de grupo, emergem qualidades novas e supra-individuais.

Mucchielli; Minicucci destacam que outras pesquisas mostraram que o alicerce social tinha muito a ver com a pressão social das comunidades. As atitudes dos indivíduos dependem em grande parte da natureza das relações entre indivíduos e o grupo e, pelo menos em parte, os membros são avaliados de acordo com seu conformismo às suas normas.

Outros estudos realizados abordando as atmosferas dos grupos e estilos de liderança mostraram que os mesmos desencadeiam efeitos no funcionamento

dos grupos. Esses fatos favorecem o surgimento da dinâmica de grupo que hoje é um campo de estudo, de trabalho e de pesquisa integrado ao campo das ciências sociais e um instrumento de aperfeiçoamento do funcionamento dos indivíduos, dos grupos e das sociedades humanas. Não é mais possível dissociar sociedade e grupos, pois desde os primórdios ocorre um processo contínuo de aprendizagem da boa convivência em grupos, sempre buscando uma relação prolífera no binômio ação/interação, a fim de se extrair vantagens coletivas a partir de benefícios individuais.

Fundada por Kurt Lewin a Escola da Dinâmica de grupo desenvolve uma proposição geral de que o comportamento, as atitudes, as crenças e os valores do indivíduo baseiam-se firmemente nos grupos aos quais pertence.

Dinâmica de grupo é a soma de interesses dos componentes do grupo, que pode ser ativada através de estímulos e motivações, no sentido de maior harmonia e aumento do relacionamento.

As relações existentes entre os membros de um grupo recebem o nome de relações intrínsecas.

O chefe deve estar atento às relações entre os componentes do grupo, deve procurar desenvolver o sentido de equipe, estimulando os seus elementos ao respeito e à estima recíprocos. As reuniões periódicas, as palestras, as conversas informais com os componentes do grupo colaboram para que estes resultados sejam alcançados.

Fundamentos:

- a) Característica do ser Humano: reunir-se em grupos;
- b) Necessidade de estudo sobre os problemas sobre a natureza, funcionamento, sucesso, e fracasso dos grupos;
- c) Escolas filosóficas antigas e modernas procuraram explicar a natureza do homem e seu lugar na sociedade.

Segundo esta Escola os grupos podem participar do processo de mudança em pelo menos três perspectivas diferentes, a saber:

O grupo como instrumento de mudança, nesta perspectiva, o grupo aparece como fonte de influência sobre seus membros. Os esforços para mudar o comportamento podem encontrar apoio ou resistência do grupo sobre os seus membros.

O grupo como meta de mudança, nesta perspectiva, para mudar o comportamento de indivíduos, pode-se tornar necessário mudar os padrões do grupo, seu estilo de liderança, seu ambiente emotivo etc. Muito embora a finalidade possa ser a mudança do comportamento de indivíduos, o grupo torna-se a meta da mudança.

O grupo como agente de mudança. Certas mudanças de comportamento podem ser provocadas somente através de esforços organizacionais de grupos que atuem como agentes de mudança

3.2.8.1 Características distintas de outros campos do conhecimento

- a) Acentuação da pesquisa empírica teoricamente significativa.
- b) Contrário a especulações que resultaram em explicações teóricas e abrangentes dos grupos.
- c) Aperfeiçoamento de técnicas de pesquisa observação, planos experimentais, e análises estatísticas de dados. !ar

- d) Interesse pela dinâmica e pela interdependência dos fenômenos
- e) Enfatiza os fenômenos do funcionamento dos grupos antes das características e dos fatos ligados a ele.
- f) Interesse é focado nos padrões de comportamento, mudanças, resistências a mudanças , pressão social , influência, coerção, exercício do poder , coesão, atração, rejeição, interdependência, equilíbrio e instabilidade, que tem relação com a atuação de forças psicológicas e sociais no funcionamento dos grupos .
- g) Aplicabilidade potencial dos resultados
- h) Aperfeiçoamento da qualidade do trabalho em equipe ,redução das conseqüências destrutivas do conflito intergrupual.

Objetivos Básicos

Proporcionar um melhor fundamento científico para a ideologia e a ação.

3.2.8.2 Projetos de Pesquisa

Em meados da década de **1930**, as ciências sociais estavam maduras para um rápido desenvolvimento da pesquisa empírica com grupos. E, de fato, ocorreu nos Estados Unidos uma grande explosão dessa atividade, pouco antes de sua entrada na Segunda Grande Guerra. Essa pesquisa, além disso, passou a apresentar, nitidamente, as características hoje associadas ao trabalho em dinâmica de grupo. Num período de aproximadamente cinco anos, empreenderam-se vários e importantes **projetos de pesquisa**, mais ou menos independentes um do outro, mas todos apresentando esses aspectos distintivos. Examinaremos, agora, resumidamente, quatro dentre os mais influentes. Dinâmica de grupo apareceu, como um campo identificável de pesquisa nos Estados Unidos, no fim da década de 30. Kurt Lewin popularizou a expressão dinâmica de grupo, com significativas contribuições tanto à pesquisa quanto à teoria.

Historicamente D.G é convergência de determinadas tendências nas ciências e produto da sociedade específica em que surgiu. A Sociedade Americana da década de 30 fornecia condições para o desenvolvimento de um movimento mais intelectual dando o aparecimento da D.G. Dinâmica de Grupo enraizou-se principalmente nos EUA, e nos países do noroeste da Europa, embora tenham aparecidos estudos importantes em Israel , no Japão e na Índia.

3.2.8.3 Dinâmica de Grupo e a Administração

Todas em conjunto de especialidades reúnem-se sob o rótulo, todos interessados pela direção de grandes organizações (administrações públicas, hospitalares, escolar) embora cada uma deva criar especialistas em sua esfera específica de ação, todas tem necessidades de planejar processos eficientes para coordenação de comportamento das pessoas.

Até 1930, os esforços para desenvolver os princípios de direção ignoravam nitidamente a existência de grupos. A orientação individualmente foi predominante até 1933. Neste período apareceu o primeiro dos diversos livros de Mayo e colaboradores onde trazia um programa extensivo de pesquisas iniciadas em 1927 na fábrica Hawthorne da Western Eletric CO. Como o objetivo inicial era

estudar a relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga nos operários. Introduziu-se uma série de variações experimentais - Frequência da pausa para descanso, quantidade de horas de trabalho, natureza dos incentivos salariais com intenção de verificar sua influência sobre fadiga e produtividade.

Os resultados deste programa de pesquisa levaram Mayo e seus colaboradores a acentuar, principalmente a organização social do grupo de trabalho, as relações sociais entre supervisor e os subordinados, os padrões informais que dirigem o comportamento dos participantes dos grupos de trabalho, os motivos e atitudes dos operários no contexto do grupo. Outra contribuição importante para essa visão da administração foi a teoria sistemática da administração publicada em 1938 por Bernard e resultante de muitos anos de experiência como gerente de empresa comercial.

Bernard deixou claro que só se pode compreender satisfatoriamente e modelar eficientemente a prática de administração e se conceber as grandes organizações como instituições sociais compostas por pessoas em inter-relações sociais. O aparecimento da Dinâmica de Grupo, no fim da década de 30, ocorreu quando administradores e teóricos da organização começaram a acentuar a importância dos grupos e das "relações humanas" na administração. O desenvolvimento da D.G. teve apoio em diversos graus, em outros campos da ação social, muitos dos quais não apresentaram elevado nível de especialização, como apoiadores em proporcionar um fundamento científico para o trabalho em relações intergrupais, saúde pública, forças militares, educação religiosa, organização comunitária e linguagem

3.2.8.4 Teorias que desenvolveram o estudo da Dinâmica de Grupo

Kurt Lewin foi o pioneiro na área a submeter teorias a experimentos controlados em laboratório. Isso provocou grande variedade de tratamentos e abordagens teóricas, que refletem escolas de pensamento, filosofias e teorias sociais.

Sistematizadas por Cartwright; Zander, as principais teorias que desenvolveram o estudo da dinâmica de grupo são as seguintes:

- a) **Teoria de campo.** Criada por Kurt Lewin. O comportamento é visto como produto de um campo de determinantes independentes, identificado com espaço de vida;
- b) **Teoria da interação.** O grupo é visto como um sistema de indivíduos que interagem entre si. Foi desenvolvida por Bales, Homans e Whyte.
- c) **Teoria de sistemas.** Para Newcomb, Agiller e Stogdill, apresentadores desta teoria, o grupo é um sistema de interação, de comunicação, de encadeamento de posições e papéis com várias alternativas de entrada e saída do sistema (*input* e *output*);
- d) **Teoria sociométrica.** Criada por Jacob L. Moreno, estuda as escolhas interpessoais que ligam o grupo às pessoas;
- e) **Teoria psicanalista.** Idealizada por Freud e trabalhada por Bion, Thelen, Stock, Bene e todos os pesquisadores da terapia de grupo, estuda os processos motivadores e defensores do individual no grupal;
- f) **Teoria cognitiva.** Estudada por Piaget, Festinger, Heider, Krech e Cuitchfield, trata de verificar como o indivíduo recebe e exterioriza as

informações sobre o mundo social e como essa cognição influencia no desempenho do seu comportamento;

- g) **Teoria da orientação empírica e estatística.** Os defensores desta teoria acreditam que os conceitos de dinâmica de grupo devem ser descobertos por um estatístico e não construídos por um teórico. Bons exemplos dos tratamentos em pauta são encontrados nos trabalhos realizados por Cattell, Borgatta, Cottrell e Meyer, Hemphill, que se concentraram na afirmação das dimensões ortogonais, através das quais os grupos podem ser caracterizados.
- h) **Teoria dos modelos formais.** Seguindo uma linha de orientação com tendência matemática, lida com rigor formal em apenas alguns aspectos do grupo. Exemplos desse tratamento são encontrados nas publicações de Hays e Bush, Simon, Frech e Harary.

Como se pode observar, apesar de ter recebido inestimável contribuição de Kurt Lewin, diversos trabalhos, estudos e pesquisas contribuíram para o aparecimento da Dinâmica de Grupo.

Há que se conhecer também as razões para a existência de tantas orientações teóricas, a fim de se compreender melhor essas várias maneiras de estudo. Entre as referidas razões destacam-se:

A diversidade dos grupos e ambientes sociais pesquisados; as diferenças nos problemas sociais motivadores da pesquisa e o número de disciplina que contribuíram para o campo. As diversas circunstâncias que envolvem a direção de uma pesquisa, criam diversidade de terminologia e de concepções quanto aos determinantes importantes da vida do grupo.

3.2.8.5 Dinâmica de Grupo e as Mudanças

Na compreensão dos fenômenos de grupo o indivíduo é um ser geneticamente social. É característica do mesmo o ato de reunir-se em grupos onde nasce, cresce e morre; portanto, seu destino está ligado ao funcionamento de grupos.

As experiências grupais são as que permitem observar as características políticas do ser humano: não porque estas sejam criadas neste momento, mas sim porque é necessário que haja um grupo reunido para que essas características possam se manifestar e assim converter-se em objeto de observação.

Para Kurt Lewin (1973 p. 88), um grupo é mais que a soma de seus membros. Possui estrutura própria, objetivos próprios e relações próprias com os outros grupos. A essência de um grupo não é a semelhança ou a diferença entre seus membros, mas sua interdependência, cujo grau varia desde a "massa" amorfa de uma unidade compacta. Lewin caracteriza um grupo como sendo "um todo dinâmico", o que significa que, numa mudança no estado de, uma das subpartes provoca mudança no estado de toda as outras.

A Escola da Dinâmica de Grupo desenvolve uma proposição de que "o comportamento, as atitudes, as crenças e os valores de indivíduo baseiam-se firmemente nos grupos aos quais pertence. O grau de agressividade ou cooperação de uma pessoa, seu grau de auto-confiança, sua energia e produtividade no trabalho, suas aspirações, sua opinião sobre o que é verdadeiro e bom, seus amores ou ódios e suas crenças e preconceitos, todas essas características são

determinadas em alto grau pelo grupo a que pertence o indivíduo. Essas características são próprias de grupos e das relações entre as pessoas.

Os grupos podem participar do processo de mudança em pelo menos três perspectivas diferentes:

- a) grupo como instrumento de mudança: o grupo aparece como fonte de influência sobre seus membros. Os esforços para mudar o comportamento podem encontrar apoio ou resistência do grupo sobre os seus membros.
- b) grupo como meta de mudança: para mudar o comportamento de indivíduos, pode-se tornar necessário mudar os padrões do grupo, seu estilo de liderança, seu ambiente emotivo, etc. Muito embora a finalidade possa ser a mudança, do comportamento dos indivíduos, o grupo se torna a meta de mudança.
- c) grupo como agente de mudança: certas mudanças de comportamento podem ser provocadas somente através de esforços organizacionais de grupos que atuem como agentes de mudança. A resistência a mudança foi definida por Lewin como um fenômeno geral dos organismos sociais. Pode ser esquematizada como uma lei de ação e reação: toda ação tem de provocar uma reação que visa anular os seus efeitos.

3.2.8.6 Visão e Aplicação da Dinâmica de Grupo Pela Administração

As relações humanas são os contatos conscientes entre indivíduos e grupos, entre empregados e seus colegas, entre os subordinados e seus chefes, entre os elementos de uma seção e aqueles de outra. O conceito de grupo é dos mais difíceis de se definir.

Não basta uma convergência de pessoas no espaço e no tempo para constituir um grupo. Nem tampouco o define o fato de terem tais pessoas um ou vários traços em comum, fato que constituirá apenas uma classe. O que caracteriza o grupo humano é o fato de terem os seus membros um alvo comum, um objetivo comum. O grupo pode ter as seguintes características:

- a) Uma finalidade, ou seja um objetivo em comum;
- b) Uma estrutura;
- c) Uma organização dinâmica;
- d) Uma coesão interna.

A dinâmica de grupo seria então a soma de interesses dos componentes do grupo, e pode ser ativada através de estímulos e motivações, no sentido de harmonia e aumento de relacionamento. As relações entre os membros recebem o nome de relações intrínsecas. As relações extrínsecas são as relações que o grupo ou membros do grupo mantêm com os outros grupos ou pessoas.

Saber lidar com as pessoas, individualmente ou em grupos, passou a ser um dos maiores problemas da empresa, no sentido de obter o maior rendimento de mão-de-obra, dentro do máximo de satisfação e do mínimo de desgaste. O administrador de empresa deve, de um lado, ser capaz de criar condições para que sua empresa atinja da melhor forma seus objetivos e, de outro lado, criar condições para que o seu pessoal atinja os seus objetivos pessoais.

As relações humanas representam "uma atitude", um estado de espírito que deve prevalecer no estabelecimento e/ou na manutenção dos contatos entre as pessoas. Essa atitude deve basear-se no princípio de reconhecimento de que os

seres humanos são entes possuidores de uma personalidade própria que merece ser respeitada.

4 APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Após o domínio da Teoria das Relações humanas por cerca de mais de uma década, ao final dos anos 50, entrou em declínio, passando a ser intensamente criticada, a tal ponto que suas concepções passaram a ser profundamente revistas e alteradas. Citamos a seguir as principais críticas à teoria:

- a) Oposição cerrada à Teoria Clássica;
- b) Inadequada visualização dos problemas das relações industriais;
- c) Concepção ingênua e romântica do operário;
- d) Limitação do campo experimental;
- e) Parcialidade das conclusões;
- f) Ênfase nos grupos informais;
- g) Enfoque manipulativo das relações humanas.

4.1 Houve uma inadequada visualização dos problemas das relações industriais

A escola das Relações Humanas não soube compreender o problema do conflito e dos interesses conflitantes dos empregados e dos empregadores. Ao invés de, atuar sobre as causas do conflito (controles formais, subutilização das aptidões dos empregados), procuraram tornar mais agradáveis para os operários as atividades extra-funcionais. A visão ingênua e romântica do operário (trabalhador feliz, produtivo e integrado) foi desmentida por pesquisas posteriores em que encontraram trabalhadores infelizes e produtivos e vice-versa.

4.2 Limitação do Campo Experimental

Nas pesquisas, a equipe dos pesquisadores ateu-se ao ambiente restrito das fábricas, deixando de verificar outros tipos de organizações.

Nas primeiras fases da pesquisa as amostras eram muito pequenas, e dentro de uma situação específica. Parcialidade das Conclusões.

Apresentam uma tendência a favorecer a administração em detrimento dos trabalhadores.

Investigam a indústria quase sem levar em conta o seu background social. Ignoram a teoria e adotam uma atitude que exalta o empirismo.

Não demonstra que salários e tempo para descanso não exerçam um estímulo ao aumento da produção.

4.3 Ênfase exagerada nos grupos informais

A escola concentrou-se exageradamente nos grupos informais e relegou a organização formal a um plano secundário.

4.4 Enfoque manipulativo

Os pesquisadores favoreciam decisivamente a administração em detrimento dos operários (pesquisa patrocinada pelo Western Electric). Desenvolveram uma estratégia manipulativa na qual enganavam os operários, fazendo-os trabalhar mais e exigir menos.

4.5 Crítica

Oposição cerrada à Teoria Clássica: a Escola de Relações Humanas se colocou radicalmente oposta à Administração Científica, pois os fatores considerados como decisivos e cruciais por uma escola mal eram focalizados pela outra, gerando uma falta de visão global, ou seja, deixam de lado a hipótese da formulação de uma única teoria conciliando os pontos positivos apresentados pelas duas escolas.

Inadequada visualização dos problemas das relações industriais: diz respeito à inadequada interpretação dos problemas industriais por parte do grupo de Hawthorne, pois os estudiosos desviaram os seus estudos para fenômenos e conceitos bastante superficiais e corriqueiros, de importância secundária para as organizações.

Concepção ingênua e romântica do operário: imaginavam o operário feliz, produtivo e integrado ao ambiente de trabalho. Nem sempre o encontravam assim nas pesquisas posteriores, que encontravam operários felizes e improdutivos, infelizes e produtivos, descaracterizando a relação entre satisfação e produtividade.

Limitação do campo experimental: os autores limitaram-se ao mesmo ambiente restrito de pesquisa, a fábrica, deixando de verificar outros tipos de organizações, como bancos, hospitais, universidades.

Ênfase nos grupos informais: a teoria concentrou-se exageradamente no estudo dos grupos primários, supervalorizando a coesão grupal como condição da elevação da produtividade. Contudo, pesquisas têm revelado que a coesão do grupo não está necessariamente correlacionada com o aumento de produtividade, podendo até ser disfuncional, integrando o grupo contra a direção.

O enfoque manipulativo das relações humanas: manipulação é todo e qualquer processo por meio do qual se condiciona o indivíduo a fazer qualquer coisa sem a sua participação realmente livre.

CAPÍTULO VII – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento realizado no nível institucional da empresa recebe o nome de planejamento estratégico. Os dirigentes, no nível institucional da empresa, estão totalmente voltados para a tarefa primária da empresa de se defrontar com a incerteza gerada pelos elementos incontroláveis e imprevisíveis do ambiente de tarefa da empresa e do ambiente geral. Ao rastreamos as ameaças ambientais e as oportunidades disponíveis para a empresa e ao desenvolverem estratégias para facear estes elementos ambientais, os dirigentes no nível institucional precisam de um horizonte de tempo projetado a longo prazo, de uma abordagem global envolvendo a empresa como um todo integrado de recursos, capacidades e potencialidades e, sobretudo, precisam utilizar decisões baseadas em julgamento, em vez de decisões baseadas em dados.

1 CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico apresenta as seguintes características:

- a) É projetado a longo prazo, pelo menos em termos de seus efeitos e conseqüências
- b) Está voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa e, portanto, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza, o planejamento estratégico tem suas decisões baseadas em julgamento e não em dados.
- c) Envolve a empresa como um todo, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeito sinérgico de todas as capacidades e potencialidades da empresa. A resposta estratégica da empresa envolve um comportamento global e sistêmico.

O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.

Enquanto a estratégia empresarial está voltada para o que a empresa deve fazer para alcançar os objetivos empresariais, o planejamento estratégico procura especificar como fazer para alcançar aqueles objetivos. Trata-se de estabelecer o que a empresa deve fazer antes da necessária ação empresarial. Isto significa que a empresa toda deve ser envolvida no planejamento estratégico: todos os seus níveis, recursos, potencialidades e habilidades, para se obter o efeito sinérgico da interação de todos estes aspectos. Como o planejamento estratégico é genérico e abrangente, ele precisa ser desdobrado em planos táticos desenvolvidos no nível intermediário da empresa, cada qual voltado para o seu departamento. Além disso, cada plano tático precisa ser desdobrado em vários planos operacionais desenvolvidos no nível operacional da empresa, detalhando

minuciosamente cada tarefa ou atividade a ser executada.

Quadro 23: Tipos de níveis de planejamento empresarial

Nível da empresa	Tipos de Planejamento			
Institucional	Estratégico			
Tático	Mercadológico	Financeiro	de Produção	de Recursos Humanos
Operacional	Plano de vendas	Plano de lucros	Plano de produção	Plano de carreiras
	Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano de manutenção	Plano de salários e remuneração
	Plano de propaganda	Plano de fluxo de caixa	Plano de novos equipamentos	Plano de treinamento
	Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário de despesas	Plano de suprimentos	Plano de recrutamento e seleção
	Plano de relações públicas	Plano de receita	Plano de racionalização	Plano de benefícios e serviços sociais

2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico (Figura 44) exige seis etapas, a saber:

- a) Determinação dos objetivos empresariais;
- b) Análise ambiental externa;
- c) Análise organizacional interna;
- d) Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial;
- e) Elaboração do planejamento estratégico;
- f) Implementação por meio de planos táticos e planos operacionais.

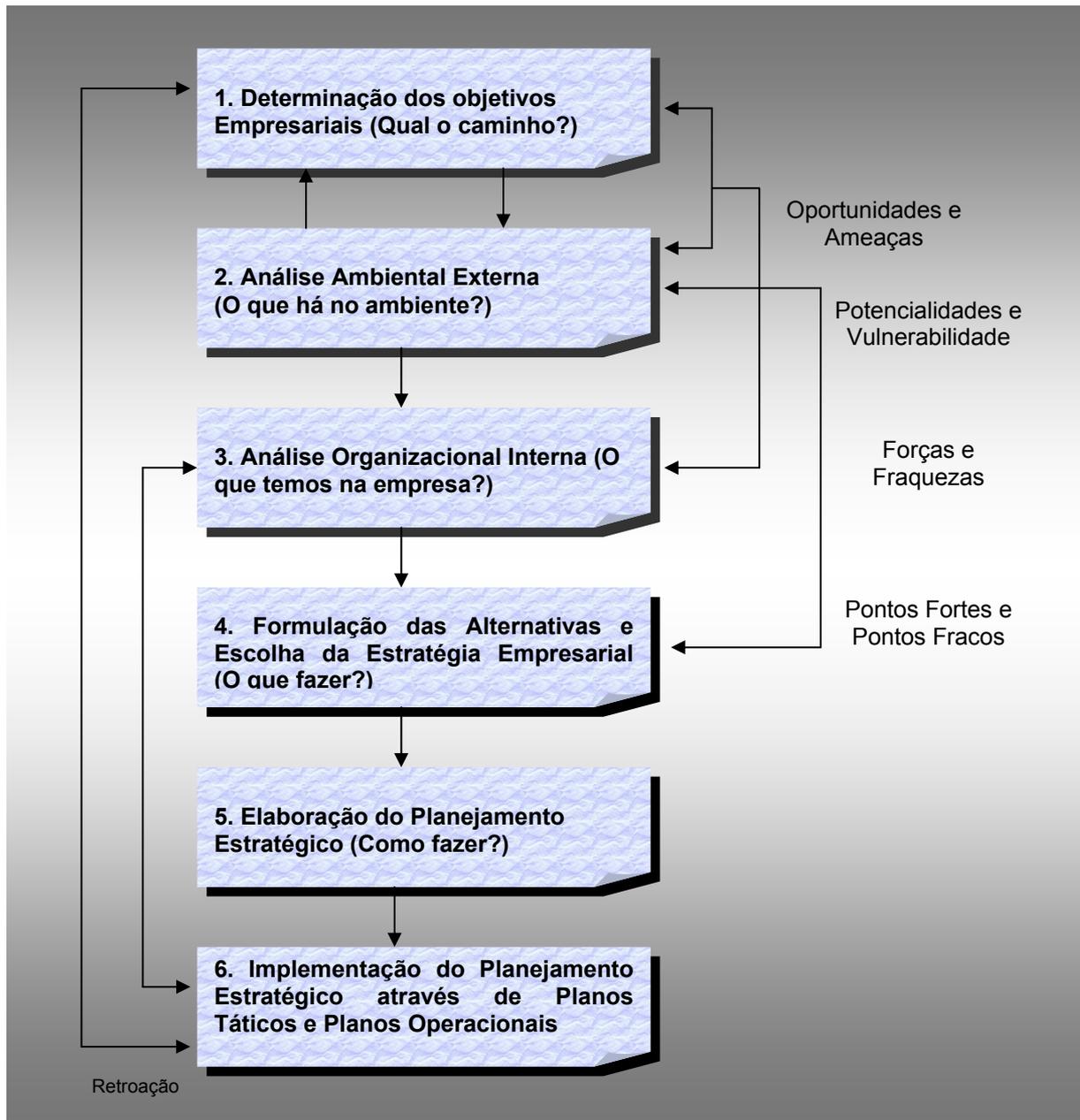
2.1 Determinação dos objetivos empresariais

Em função da missão e da visão organizacional são estabelecidos os objetivos empresariais.

Objetivos são as pretensões ou os propósitos da empresa, os quais, tomados em conjunto, definem sua própria razão de ser ou de existir. Podem ser formulados inicialmente em termos amplos e abstratos, como, por exemplo, aumentar a fatia de participação no mercado consumidor, aumentar a produção com os mesmos recursos disponíveis, diminuir custos operacionais, manter os custos financeiros e elevar o índice de liquidez da empresa.

Todavia, os objetivos estão quase sempre distanciados da realidade do cotidiano da empresa, para permitirem a formulação de programas a serem operacionalizados. Os objetivos empresariais precisam ser desdobrados em objetivos departamentais para poderem ser detalhados em termos operacionais.

Figura 38: As seis etapas do planejamento estratégico



Os objetivos empresariais podem ser agrupados em quatro categorias de objetivos:

- O lucro, considerado dentro de sua dupla ótica: de retomo dos proprietários e da economia da empresa;
- A expansão da empresa: seja em relação a ela mesma, seja em relação mercado do qual participa;
- A segurança, que corresponde ao desejo da empresa de assegurar o seu futuro e continuidade;
- A autonomia ou independência, objetivo pelo qual a empresa pretende livremente decidir o seu destino.

Assim, *lucro*, *expansão*, *segurança* e *autonomia* são os objetivos

genéricos principais que as empresas procuram alcançar. Até certo ponto, o lucro assegura os três outros objetivos. O lucro, segurança e autonomia são basicamente *objetivos de sobrevivência* da empresa, enquanto a expansão é um *objetivo de crescimento* empresarial.

Para Drucker, "o lucro não é uma causa e sim uma consequência - resultado do desempenho da empresa em marketing, inovação e produtividade. É um resultado necessário, a serviço de funções econômicas essenciais. O lucro é primeiramente o teste do desempenho - o único teste eficaz. De fato, o lucro é um belo exemplo do que os técnicos querem dizer quando falam sobre a retroação que está por detrás de todos os sistemas de produção automatizada: a auto-regulação de um processo por seus próprios resultados".

Além disso, "o lucro tem uma segunda função, igualmente importante. É o prêmio pelo risco da incerteza, a atividade econômica, porque é uma atividade, se volta para o futuro; e a única coisa certa sobre o futuro é a sua incerteza, os seus riscos."

A obrigação fundamental da empresa em um sistema de livre iniciativa é gerar lucros para cumprir suas obrigações com seus acionistas e proporcionar um fluxo de caixa adequado para saldar seus compromissos financeiros.

Uma empresa que não produz lucros está fadada a desaparecer, pois a rapidez de sua morte dependerá da paciência dos credores, do tamanho dos seus recursos líquidos e das demandas de seus acionistas.

O lucro apresenta duas dimensões: quantidade e eficiência. Pode ser quantificado em dinheiro e também pode ser avaliado em termos de eficiência em relação ao investimento empresarial (como é o caso do retorno sobre o capital investido).

2.2 Hierarquia de Objetivos

Existe uma hierarquia de objetivos em cada empresa: cada objetivo é fixado levando em conta uma orientação mais ampla ou tomando por referência objetivos mais abrangentes da organização, a fim de que não ocorra dispersão de esforços ou perda da unidade organizacional da empresa.

Cada departamento da empresa apresenta uma tendência muito forte para maximizar seus objetivos e resultados, de modo que o seu esforço pode anular ou comprometer o de outros departamentos, mediante um esforço de subjetivação. Assim, cada subjetivo maximizado leva a empresa a se transformar em um sistema centrífugo de esforços, onde os esforços mais se separam do que se conjugam, tendendo a sair do sistema e levando-o à entropia.

O ideal seria o efeito não soma dos esforços, mas da sua multiplicação, ou seja, a sinergia.

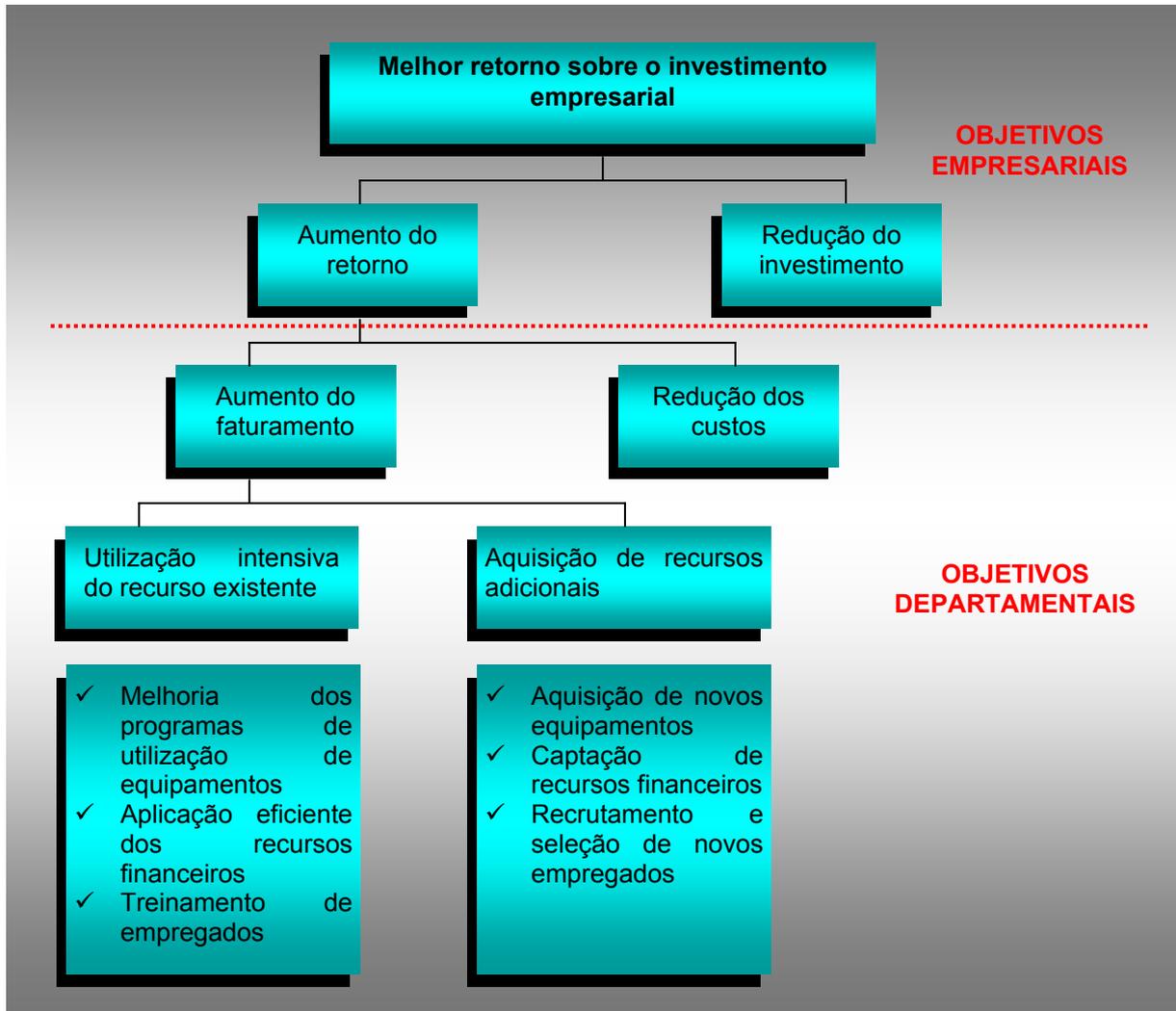
A sinergia significa o efeito multiplicador da combinação dos recursos que, quando utilizados conjuntamente produzem um efeito resultante maior do que apenas a sua adição.

Daí decorre a necessidade de um sistema de objetivos e de resultados globais definidos e desdobrados por meio dos planos táticos por departamentos convergindo os objetivos em uma direção única. Se os objetivos colidem entre si (o lucro colide com a produtividade, a inovação colide com as operações repetitivas), nenhum objetivo trabalha junto com o outro.

O trabalho da administração, pois, é o de compatibilizar objetivos

conflitantes. Toda empresa, no fundo, é um conjunto de conflitos que vão existindo num equilíbrio delicado.

Figura 39: Hierarquia de objetivos a partir de um objetivo empresarial



2.3 Administração por objetivos

Com a Administração por Objetivos (APO), a ênfase, antes colocada nas "atividades-meio", foi deslocada para os objetivos ou finalidades da empresa: o enfoque baseado nos métodos e processos passou a ser substituído por um enfoque baseado nos resultados e objetivos a serem alcançados. Na APO, os gerentes superiores e subordinados de uma empresa definem em conjunto suas metas comuns, especificam as áreas de responsabilidade de posição em relação aos resultados de cada um e utilizam essas medidas como guias para a melhor operação e verificação da contribuição de cada um de seus membros. Existem vários sistemas de APO. Os elementos comuns encontrados nesses vários sistemas são os seguintes:

- Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e o seu superior;
- Estabelecimento de objetivos para cada departamento;

Interligação entre os vários objetivos para alcançar efeitos sinérgicos;
 Revisão periódica e reciclagem para assegurar o alcance dos resultados;
 Ênfase na mensuração (quantificação de resultados) e no controle dos resultados.

Após o estabelecimento dos objetivos de cada departamento e das inter-relações entre eles, são elaborados os planos adicionais (planos táticos e planos operacionais) nos níveis mais baixos da organização quanto aos meios e tarefas para o alcance daqueles objetivos. Estes planos constituem a base para a medida e avaliação da eficácia dos executivos e de seus departamentos. Dessa avaliação decorrem duas alternativas:

- a) Ações corretivas no sentido de rever ou modificar os meios utilizados para alcançar os objetivos.
- b) Reanálise dos próprios objetivos que podem ser modificados.

Quadro 24: Transição dos estilos administrativos a partir da APO

Pré -APO	Pós -APO
Administração do dia-a-dia	Focalização no futuro
Visualização para dentro da empresa	Visualização para fora da empresa
Orientação para produtos	Orientação para pessoas
Orientação para a organização	Orientação para cliente
Orientação para as atividades	Orientação para resultados
Administração da rotina	Criação de inovações
Ênfase no "como"	Ênfase no "para quê"
Ênfase no dinheiro, máquinas e materiais	Ênfase para pessoas, mentalidades e tempo
Controle centralizado, tecnocrático, funcional	Iniciativa descentralizada dos subordinados
Estilo autoritário	Estilo participativo
Diretrizes e supervisão	Delegação e responsabilidade
Individualismo	Trabalho em equipe

A APO é uma técnica que exige gerentes amigáveis e prestativos, de um lado, e subordinados honestos e maduros de outro para. Assegurar um clima de elevada confiança mútua. Além disso, a APO é melhor utilizada em, empresas que atuam em ambientes mutáveis e dinâmicos. Condições rapidamente mutáveis e papéis que envolvem conflito e ambigüidade constituem meios favoráveis para a aplicação da APO.

2.4 Análise das condições ambientais

A análise ambiental é a maneira pela qual a empresa procura conhecer o seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre. Para que a empresa possa operar com eficiência e eficácia, toma-se necessário que ela conheça o ambiente externo que a envolve: suas necessidades, oportunidades, recursos disponíveis, dificuldades e restrições, ameaças, coações e contingências a que ela não pode fugir ou escapar. Como o ambiente muda continuamente, o nível institucional da empresa precisa sistematicamente analisar e diagnosticar as condições ambientais que cercam a empresa. A análise ambiental deve abranger o ambiente geral e o ambiente de tarefa.

Ela pode envolver aspectos do ambiente geral (macroambiente), como:

2.4.1 Análise do ambiente geral

- a) Fatores tecnológicos: envolvendo custos e disponibilidades de todos os fatores, produtivos utilizados nas empresas e as mudanças tecnológicas que envolvem e afetam esses fatores de produção, bem como novos produtos ou serviços que poderão substituir os atuais produtos ou serviços oferecidos.
- b) Fatores políticos: envolvendo decisões governamentais no nível federal, estadual e municipal capazes de afetar as atividades e operações da empresa. Os governos podem ser grandes compradores de bens e de serviços, subsidiar empresas e indústrias que os ajudam a sobreviver e prosperar, proteger as empresas locais da concorrência estrangeira e sobretudo ver nas empresas as oportunidades de emprego indispensáveis para a sobrevivência e o bem-estar os cidadãos.
- c) Fatores econômicos: como o estágio da economia (em depressão, recessão, recuperação ou prosperidade), a tendência nos preços de bens e serviços (inflação ou deflação), políticas monetárias, políticas fiscais, balança de pagamentos etc. Cada uma dessas facetas da economia pode facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos da empresa e o sucesso ou fracasso de sua estratégia.
- d) Fatores legais: as legislações federal, estadual e municipal vêm afetando cada vez mais as operações e atividades das empresas. A legislação sobre assuntos como salários e controles de preços, higiene e segurança do trabalho, concessão de crédito direto ao consumidor, construção de edifícios, condições de trabalho, faturamento, estocagem e depósito de matérias-primas e de produtos acabados, e uma infinidade de outros aspectos tomam a atividade empresarial sujeita a limitações e restrições legais. Muitas vezes, a estratégia empresarial esbarra em certos impedimentos legais.
- e) Fatores sociais: Os valores sociais e as atitudes das pessoas - como clientes ou empregados - podem afetar a estratégia empresarial. A qualidade desejada de vida, os padrões de conforto, as preferências de lazer, os costumes referentes a vestuário, passeios, interesses etc. influenciam os produtos e serviços desejados pela sociedade em geral, bem como sua qualidade, preço, importância, etc.
- f) Fatores demográficos: como a densidade populacional e distribuição geográfica da população, distribuição por idade, sexo, raça etc., definem a maneira pela qual os clientes estão distribuídos no mercado.
- g) Fatores ecológicos: envolvendo aspectos do ambiente físico e natural, bem como políticas governamentais a respeito.

Todos esses fatores (tecnológicos, políticos, econômicos, legais, sociais e demográficos) constituem o ambiente geral (ou macroambiente).

2.4.2 Análise do ambiente de tarefa

A análise ambiental deve focalizar especificamente aspectos do ambiente de tarefa da empresa, como:

- a) Consumidores ou usuários dos produtos ou serviços da empresa, isto

é, os clientes da empresa. É o chamado mercado (de consumidores, usuários ou clientes) e que pode absorver todos os resultados ou saídas da atividade empresarial. Tanto o mercado atual como o potencial precisam ser abordados para a verificação de oportunidades e ameaças, a curto, médio ou longo prazo. As necessidades e preferências dos consumidores são aspectos que não podem ser ignorados pela empresa. A pergunta básica é: quais são os consumidores atuais e potenciais dos produtos ou serviços da empresa? Quais são suas necessidades e preferências? Quais outras alternativas para melhor atendê-los?

- b) Fornecedores de recursos isto é, as empresas que proporcionam as entradas e os recursos necessários para as operações e atividades da empresa. Em outros termos, as demais empresas com as quais a empresa mantém relações de dependência. Existem fornecedores de capital e de dinheiro (mercado de capitais envolvendo acionistas, investidores e particulares, bancos, entidades financeiras etc.), de materiais e matérias-primas (mercado de fornecedores que proporcionam os insumos materiais básicos para a empresa), de equipamentos, de tecnologia, de mão-de-obra, de espaço a ser alugado, comprado ou arrendado, de serviços (como propaganda, assistência médico-hospitalar, recrutamento e seleção, limpeza e faxina, segurança e vigilância bancária e industrial etc.). Muitas empresas procuram a integração vertical fabricando todos os subprodutos e componentes necessários para a produção de seus produtos ou serviços, a fim de diminuir sua dependência externa em relação a fornecedores, reduzir custos e melhor aproveitar recursos disponíveis, enquanto outras procuram delegar a outras empresas fornecedoras uma parcela de suas atividades (terceirização), a fim de se concentrar e especializar nas operações essenciais para aumentar sua eficiência. São duas estratégias opostas: a primeira reduz a dependência externa, mas provoca problemas de complexidade dentro da empresa que passa a lidar internamente com uma variedade de assuntos heterogêneos, enquanto a segunda aumenta a dependência externa em relação às demais empresas fornecedoras, mas alivia internamente a empresa de uma enorme variedade de problemas, permitindo-lhe concentrar-se em problemas que ela não pode delegar nem abrir mão para terceiros. No primeiro caso há uma resposta empresarial a ameaças externas e, no segundo, a oportunidades externas.
- c) Concorrentes (quanto a saídas ou entradas) da empresa. Podem disputar clientes, consumidores ou usuários, como é o caso de empresas que produzem os mesmos produtos ou serviços que são colocados no mesmo mercado consumidor. Podem disputar também os recursos necessários, como é o caso de empresas que precisam das mesmas entradas, como dinheiro, materiais e matérias-primas, máquinas e equipamentos, tecnologia, recursos humanos, serviços etc. A concorrência quanto a saídas ou entradas provoca alterações no mecanismo de oferta e procura do mercado, interferindo nas disponibilidades, nos preços, na qualidade e na relativa facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos indispensáveis às operações da

empresa. A concorrência afeta a dinâmica do ambiente, provocando turbulência e reatividade ambiental.

- d) Agências regulamentadoras, como entidades governamentais, sindicatos, associações de classe, opinião pública etc., que interferem nas atividades e operações da empresa, quase sempre para vigiá-las, controlá-las e provocar restrições e limitações, reduzindo o grau de liberdade no processo de tomada de decisões da empresa. Em casos de hostilidade neste setor e do ambiente de tarefa, a empresa precisa adotar estratégias bem planejadas e implementadas para reduzir ou neutralizar as coações e ameaças externas,

Qualquer mudança em relação aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa alterará, de alguma forma, o seu ambiente de tarefa e as suas relações de interdependência, ou seja, o intrincado jogo de poder e dependência definidos em função do domínio.

A análise ambiental pode ser feita por meio de informação verbal ou escrita, pesquisa e análise, espionagem, estudos de previsão e sistemas de informação gerencial, que variam de acordo com a empresa.

2.4.3 Análise organizacional

Refere-se à análise das condições internas da empresa e o seu correspondente diagnóstico: é o processo pelo qual se examinam os recursos financeiros / contábeis, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa como fatores conjuntos, para verificar quais as suas forças e fraquezas e como ela pode explorar as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coações que o ambiente lhe apresenta.

A análise organizacional deve levar em consideração os seguintes aspectos internos da empresa:

A missão e visão organizacional, os objetivos empresariais e sua hierarquia de importância.

Os recursos empresariais disponíveis, (financeiros, físicos ou materiais, humanos, mercadológicos e administrativos).

A estrutura organizacional e suas características, envolvendo os sistemas internos

A tecnologia ou tecnologias utilizadas pela empresa, seja para a produção de seus produtos e serviços, como para o seu próprio funcionamento interno.

As pessoas, suas habilidades, talentos, capacidades e aptidões.

O estilo de administração, envolvendo a cultura organizacional, o clima organizacional, o estilo de liderança e os aspectos motivacionais internos.

Nenhuma empresa é igualmente forte em todas as suas áreas de atuação. Cada área apresenta as suas forças e suas fraquezas e cada empresa como um todo, também apresenta as suas vantagens e desvantagens estratégicas atuais e potenciais.

A análise organizacional verifica as potencialidades e vulnerabilidades da empresa mostrando as suas possibilidades atuais em termos mercadológicos, financeiros, tecnológicos, humanos e organizacionais.

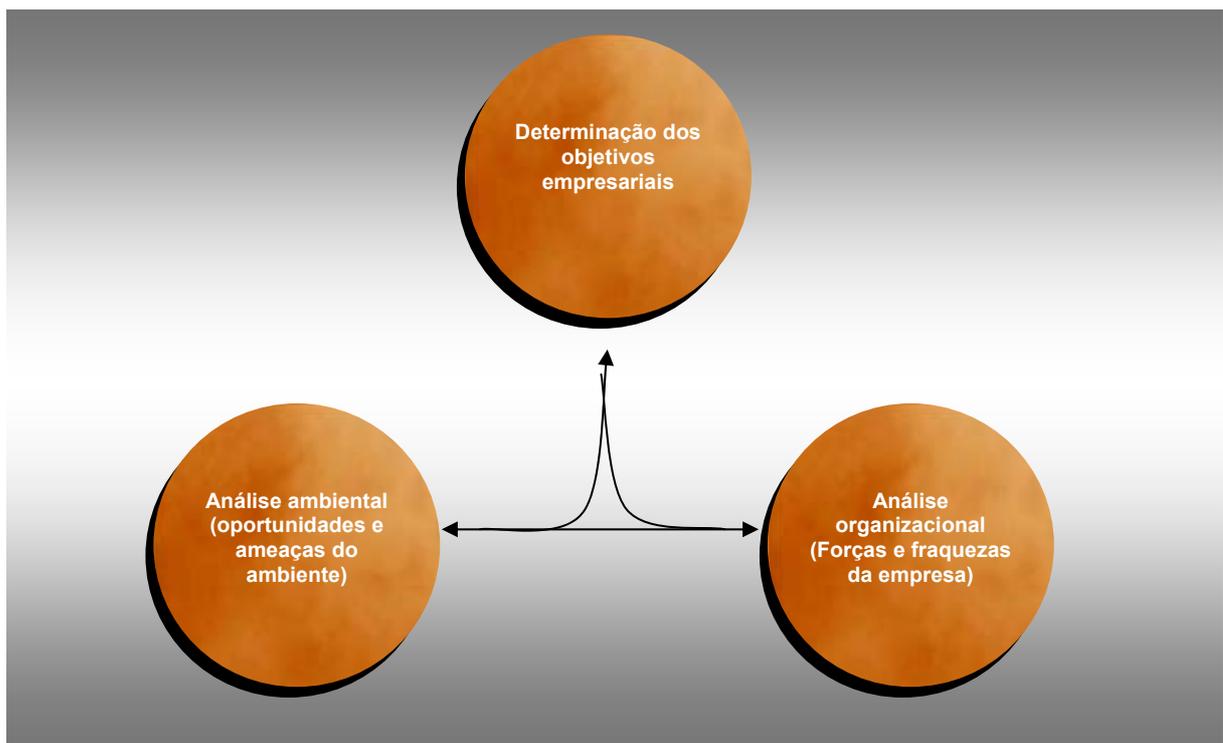
Quadro 25: Perfil de uma análise organizacional

Recursos	Áreas da Empresa			
	Produção	Mercadológica	Finanças	Administração
Financeiros	R\$ por fábrica, por equipamento, por produto	R\$ por vendas, por promoção, por serviço, pesquisa de mercado	R\$ por investimento a longo prazo, por aplicação de recursos	R\$ por sistema de planejamento e de controle, por desenvolvimento gerencial
Físicos	Nº, localização das fábricas. Grau de automação e de integração	Nº, localização dos escritórios de vendas, das lojas e serviços ao cliente	Nº de acionistas ou de crediários principais	Localização dos escritórios centrais
Humanos	Características do pessoal técnico e de supervisão	Características do pessoal de vendas	Características do pessoal de finanças e contabilidade	Características dos gerentes e pessoal de staff
Sistemas Organizacionais	Sistemas de programação da produção, de compras e controle de qualidade	Sistemas de distribuição de serviços, créditos, propaganda	Sistemas de fluxo de caixa, de planejamento e controle orçamentários de contabilidade	Sistemas de valores sociais, de planejamento e controle, de recompensas de autoridade

2.4.4 Formulação de alternativas estratégicas

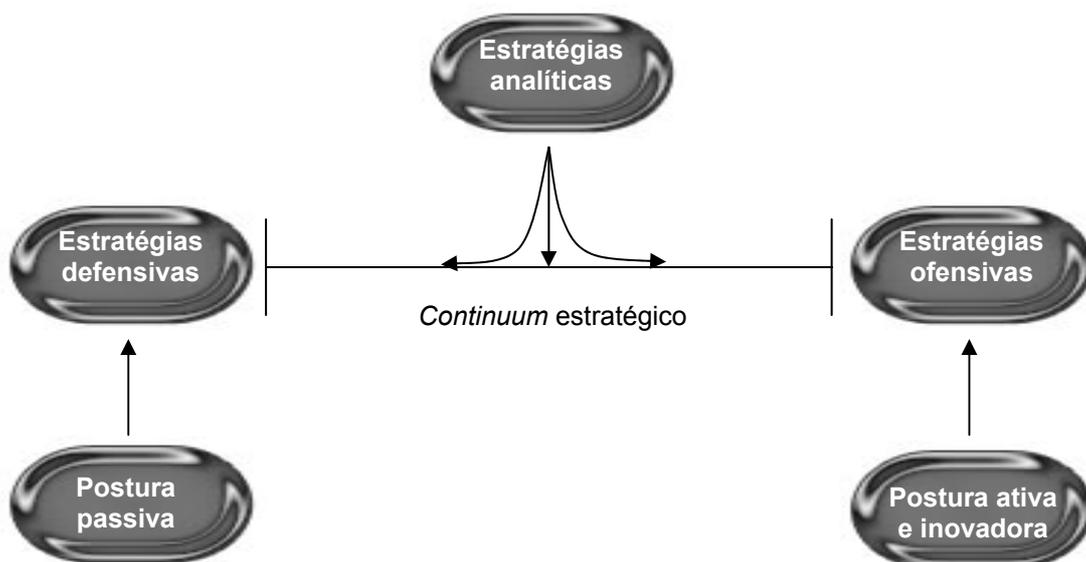
A partir dos objetivos empresariais, analisando-se as oportunidades e ameaças ambientais de um lado e as potencialidades e vulnerabilidades internas de outro, a administração tem nas mãos um balizamento que a ajudará a definir ou redefinir as alternativas estratégicas quanto à ação futura da empresa.

Figura 40: Processo de formulação estratégica



A formulação das alternativas estratégicas pode ser feita dentro de padrões rotineiros ou altamente criativos. Dependendo da situação externa e interna, pode ser dada preferência a estratégias ativas ou passivas. Geralmente, as grandes empresas de caráter dominante desenvolvem estratégias ofensivas em seus principais segmentos de mercados, enquanto as pequenas firmas preferem sobreviver por meio de estratégias defensivas quando atuam em mercados abrangidos pelas grandes empresas ou por meio de estratégias ofensivas em segmentos de mercado ignorados pelas empresas dominantes: As empresas podem desenvolver estratégias ofensivas (ativas) com relação a alguma parte do seu ambiente de tarefa e estratégias defensivas (passivas) em relação a outras partes. A postura estratégica dentro da dimensão ativa/passiva pode assumir quatro tipos:

Figura 41: As alternativas estratégicas



- a) Estratégia defensiva: típica das empresas que conquistam um domínio de produto/mercado e procuram mantê-lo e defendê-lo dos concorrentes, sem se preocupar com mudanças de domínio. São empresas que planejam intensivamente, têm controle centralizado, utilizam limitada análise ambiental e são eficientes em suas operações e em matéria de custos.
- b) Estratégia ofensiva (ou perspectiva): típica de empresas que constantemente estão procurando novos segmentos de produtos/mercados, mudando seus domínios para melhor aproveitar as oportunidades ambientais e, com isto, subutilizando seus recursos que não são aproveitados em operações estáveis. Estas empresas preferem sacrificar a eficiência em suas operações para ganhar com o aproveitamento de novas oportunidades que surgem no ambiente. São empresas que utilizam amplas abordagens de planejamento, controles descentralizados e ampla análise ambiental
- c) Estratégia analítica: entre os dois extremos, reunindo características

defensivas em certas ocasiões de tempo e características ofensivas em outras ocasiões.

- d) **Estratégia reativa (ou retardada):** é uma alternativa solta e amorfa. Algumas empresas em um ambiente mutável não efetuam os realinhamentos necessários em suas estratégias para adequá-las às novas condições ambientais. São empresas que reagem tardiamente às mudanças, seja por falta de percepção ou sensibilidade, seja pela completa ausência de análise ambiental. Trata-se de uma postura estratégica ineficaz, pois ou as empresas reativas partem para uma das três alternativas acima ou morrem.

2.5 Elaboração do planejamento estratégico

O planejamento estratégico representa a maneira como a estratégia empresarial deverá ser colocada em ação, isto é, operacionalizada. Enquanto a estratégia empresarial se preocupa com “o que fazer” para atingir os objetivos empresariais propostos, o planejamento estratégico volta-se para o “como fazer”, tendo em vista o diagnóstico sobre “o que há no ambiente” e “o que temos na empresa.”

- a) O horizonte temporal do planejamento estratégico deve ser orientado para o mais longo prazo. Em um ambiente estável o longo prazo pode configurar cinco ou mais anos. Enquanto em um ambiente instável e turbulento, o longo prazo pode significar no máximo doze meses e, mesmo assim, sujeito a atualizações constantes. O aumento do nível de incerteza faz com que o planejamento estratégico se tome mais importante. Se tudo fosse certinho, não haveria necessidade de planejamento. Ele existe para dar um pouco de coerência e consistência às coisas incertas.
- b) O diagnóstico da situação atual da empresa face ao ambiente externo e identificação das ameaças e oportunidades constituem o ponto de partida para o estabelecimento dos objetivos empresariais - mesmo os de curto prazo - e, conseqüentemente, para a formulação das alternativas estratégicas. O estreitamento da margem de manobra das empresas em um ambiente incerto faz com que qualquer receituário deva ser flexível. As seis etapas do planejamento estratégico poderão ser cambiadas entre si e a sua ordem seqüencial poderá ser alterada. A ordem dos fatores não altera o resultado, já que existe uma íntima relação de interdependência entre as etapas do processo.
- c) O processo de elaboração do planejamento estratégico deve se caracterizar por canais de comunicação abertos em todos os níveis da empresa. Embora a estratégia empresarial seja uma responsabilidade do nível institucional, isto não significa que o planejamento estratégico seja: centralizado na cúpula da organização. Pelo contrário, ele deve ser descentralizado, pois o melhor planejador é o próprio gerente de linha que conhece profundamente a sua área de atuação. As metas não podem ficar vivas apenas na mente do presidente, mas na cabeça de todos os participantes. O processo de elaboração do planejamento deve contar com a ampla e irrestrita participação de todos os níveis da

organização. A empresa deve responder às ameaças e oportunidades ambientais de maneira solidária e uníssona, com forte apelo sinérgico. A busca e a manutenção do consenso entre os níveis e as diferentes áreas da empresa devem ser constantes e intensivas, já que não haverá tolerância ambiental para os desperdícios e perdas inúteis resultantes dos conflitos inter ou intra-organizacionais que caracterizam a empresa sem rumo definido.

- d) O processo de elaboração do planejamento deve ser iniciado e desenvolvido de maneira informal e espontânea: o planejamento deve ser sempre resultante e nunca um fator desencadeante - do trabalho em equipe da organização.
- e) O planejamento estratégico deve considerar todos os fatores que integradamente deverão constituir o comportamento da empresa. Esse conjunto de fatores é conhecido como os sete "S", a saber:
- *Staff*: a equipe, as pessoas que formam a organização e sua gerência, o trabalho em conjunto.
 - *Style*: o estilo, o comportamento dos administradores e funcionários e sua ética de trabalho.
 - *Skills*: a qualificação, aquilo que a empresa sabe e a maneira como faz, as habilidades e os conhecimentos das pessoas.
 - *Systems*: os sistemas, padrões de comunicação da organização e entre a organização e seu ambiente, busca de sinergia e integração.
 - *Structure*: a estrutura organizacional, o plano organizacional da empresa, a maneira como a empresa se organiza para operacionalizar sua estratégia.
 - *Shared values*: os valores comuns e compartilhados pelas pessoas, a cultura organizacional, o modo de pensar e agir da equipe que forma a empresa.
 - *Superordinate goals*: a missão e hierarquia de objetivos, a filosofia da empresa, a vocação e finalidade da organização.

Daí a estratégia empresarial (*strategy*), isto é, a maneira como a empresa se comporta em seu meio ambiente, em função dos sete fatores.

A integração desses fatores entre si e com o ambiente específico da empresa determina de que forma ela irá se comportar, frente às oportunidades ou frente aos desafios. Este comportamento se torna incrementalmente eficaz à medida que a empresa aprende a melhorá-lo cada vez que o repete. A aprendizagem organizacional permite a contínua melhoria do desempenho e a correção dos erros ou falhas. Daí a denominação de abordagem incrementalista para a organização que aprende.

Todos os sete fatores são interdependentes e, no conjunto, proporcionam um efeito de sinergia que representa a vantagem competitiva da empresa no cenário de suas operações. O planejamento estratégico deve levar em conta todos esses fatores, sua interação e seu efeito sinérgico.

Os estrategistas geralmente selecionam alternativas estratégicas dentro de uma abordagem contingencial no planejamento de primeira geração (no nível institucional) e multiplicam os conjuntos de alternativas no planejamento de segunda geração dentro de abordagens gradativamente mecânicas. Isto significa que, enquanto o planejamento estratégico (realizado no nível institucional) é orgânico e contingencial, o planejamento tático (realizado no nível intermediário) e o

planejamento operacional (realizado no nível operacional) tendem a ser crescentemente mecânicos e rígidos.

Figura 42: Os sete fatores que condicionam o comportamento da empresa



2.6 Filosofias de planejamento

Todo planejamento estratégico deve subordinar-se a uma filosofia de ação. Neste sentido, existem três tipos de filosofia do planejamento:

- a) Planejamento conservador: sua filosofia está refletida nas decisões no sentido de obter resultados bons, mas não necessariamente os melhores possíveis, pois dificilmente o planejamento procurará fazer mudanças radicais na empresa, conservando as práticas atualmente vigentes. O planejamento conservador está mais preocupado em identificar deficiências e problemas internos do que em explorar oportunidades ambientais futuras.
- b) Planejamento otimizante: sua filosofia está refletida nas decisões de obter os melhores resultados possíveis para a empresa, seja minimizando recursos para alcançar um determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis. O planejamento otimizante geralmente está baseado em uma preocupação em quantificar todas as decisões e melhorar as práticas atualmente vigentes na empresa por meio de modelos matemáticos.
- c) Planejamento adaptativo: sua filosofia está refletida nas decisões de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, elaborando uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa. O planejamento adaptativo procura reduzir o

planejamento retrospectivo voltado para a eliminação das deficiências localizadas no passado da empresa e voltar-se para a adaptação ambiental.

O planejamento estratégico consiste na tomada antecipada de decisões, em decidir agora o que fazer antes da ocorrência da ação necessária. Não se trata simplesmente da previsão das decisões que serão tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e conseqüências futuras.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. PUJOL JÚNIOR, E.; SILVA, M. V. **Escola das Relações Humanas**. 2006. Disponível em: <<http://www.gestor.adm.ufrgs.br/adp/RH.html>>. Acesso em jan 2006.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- _____. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CASTILHOS, A. **Liderando Grupos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- KWASNICKA, Eunice L. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1991.
- LODI, J. B. **História da administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- LUFT, M. **Introdução a Dinâmica de Grupos**. Lisboa: [s.n.], 1970.
- MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e Gênese dos Grupos**. 7. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1991.