

Teoria Geral da Administração

Paulo Werneck

Agosto 2005

Autor

Auditor fiscal aduaneiro, mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas. Autor de "*Comércio Exterior e Despacho Aduaneiro*", 4 e. e "*Missão da Aduana Brasileira sob a Ótica Empresarial*", publicados pela Editora Juruá, de Curitiba, "*Como Classificar Mercadorias: Uma Abordagem Prática*", pela Edições Aduaneiras, bem como "*Imposto de Importação, de Exportação e outros Gravames Aduaneiros*", pela Freitas Bastos. Escreve no *Sem Fronteiras*, boletim da Aduaneiras.

Blog: mercadores.blogspot.com

Email: mercadores@ymail.com

Página: www.mercadores.com.br

Werneck, Paulo

Teoria Geral da Administração / Paulo de Lacerda Werneck. 2. ed. - Rio de Janeiro : [s. n.], 2005. 51 p. Reprógráfico.

1. Administração. I. Título

CDD - 658

CDU - 65

Sumário

Escolas ou Abordagens.....	4
1 Introdução	4
2 Abordagem Clássica	6
3 Abordagem Comportamental	8
4 Abordagem Estruturalista.....	12
5 Abordagem Sistêmica	14
6 Abordagem Contingencial.....	18
7 Tendências Contemporâneas	21
Administração	25
8 Organizações: Administrar e Organizar	25
9 Departamentalização	29
10 Centralização e Descentralização. Direção e Gerenciamento	33
11 Autoridade, Responsabilidade e Liderança. Processo Decisório	36
12 Pessoas na Organização	39
13 Comissões. Relações na Organização.....	42
Bibliografia	45

Escolas ou Abordagens

1 Introdução

1.1 Administração

Como Moisés libertou o povo judeu escravizado e o conduziu, por mares e desertos, do Egito à Terra Santa?

Como Xerxes, Rei dos Reis, imperador do mundo conhecido, foi derrotado pelos gregos, muito inferiores em quantidade e poder?

Como Portugal descobriu e colonizou o Brasil, apesar do interesse de outras nações poderosas, que o invadiram diversas vezes?

Como a Confeitaria Café resiste desde 1860, servindo doces e salgados para os cariocas, enfrentando sucessivos regimes políticos e planos econômicos?

Para respondermos a essas e outras perguntas precisaremos de conceitos tais como estratégia, suprimentos, logística, missão, crenças, recursos, liderança, finanças, tributos, poder, qualidade, tática, motivação, tecnologia, cultura.

Segundo Chiavenato, "Administração é a condução racional das atividades de uma organização". Poderíamos acrescentar que o termo "racional" só é aplicável quando a organização é bem conduzida, mesmo que os resultados não sejam os melhores, pois às vezes o imponderável ou as limitações de recursos infligem derrotas aos mais experientes.

1.2 Organização

Organizações são, em última instância, pessoas e recursos reunidos em torno de objetivos em parte comuns.

As organizações podem ser complexas ou simples, estatais ou privadas, com ou sem intuito de lucro, formais ou informais.

A Biblioteca Popular de Botafogo é estatal, é formal e não tem intuito de lucro. Um time de futebol de várzea costuma ser privado e informal. A Confeitaria Cavé é privada e tem intuito de lucro. A Marinha, a Sadia e a Greenpeace são organizações complexas, a primeira governamental, as demais privadas.

Podemos dividir as organizações em três grandes grupos:

- estatais,
- empresas privadas com intuito de lucro, e
- organizações do terceiro setor, as ONGs - privadas sem intuito de lucro.

De qualquer forma, seja qual for o tipo e o porte da organização, ela precisa ser administrada para poder atender aos seus objetivos. Mesmo um time informal de várzea precisa de arrecadar dinheiro para comprar os uniformes, estes precisam ser lavados, é necessário que os jogadores estejam presentes no campo na hora marcada para a partida, há que haver alguma divisão do "trabalho", nem que seja pela escolha do goleiro, os demais se posicionando na "linha".

1.3 Teoria

Apesar de tudo depender de algum tipo de administração, esta pode parecer intuitiva ou natural. É de se esperar que, no preparo de uma refeição, se siga uma e não outra seqüência de passos, levando-se em conta o tempo de preparo (limpar, descascar, picar) e de cocção (cozinhar, assar, fritar) dos diversos alimentos, caso contrário o bife ficaria pronto muito antes do feijão.

Essa ordem é quase natural, sendo transmitida de geração para geração, de mãe para filha. Mas uma pessoa que se aventure a pilotar um fogão, sem esse prévio conhecimento, aprenderá muito rapidamente as virtudes do planejamento, que começa muito antes, na escolha do cardápio e obtenção dos ingredientes.

Se passarmos do preparo de uma refeição para a administração de um restaurante, a complexidade dos problemas cresce exponencialmente. Agora são necessárias muitas pessoas, na cozinha, no salão, na manutenção de instalações e equipamentos, que precisam trabalhar com alguma coordenação: o cliente faz o pedido ao garçom, este o passa aos cozinheiros, que preparam a comida e a passam para o garçom servir ao cliente. Nesse ínterim a despesa tem que ser registrada, para a conta poder ser apresentada ao cliente, o consumo de ingredientes tem que ser anotado, para serem repostos.

Continuando, os preços têm que ser estabelecidos de forma a permitir o pagamento das despesas - salários, aluguéis, tributos. Conflitos entre as pessoas precisam ser resolvidos. Algo tem que ser feito para que os clientes voltem e novos apareçam.

Se em vés de um restaurante tivermos uma cadeia deles, embora a administração de cada restaurante mude pouco, a complexidade do todo aumenta.

Imaginemos agora uma rede de restaurantes, uma fábrica de aviões, uma empresa petrolífera, uma empresa de aviação comercial internacional. A complexidade das operações em si soma-se às necessidades de uma empresa de grande porte, com inúmeros funcionários, fornecedores, clientes, tecnologias.

Nesse nível o empirismo é totalmente impossível, é necessário que o funcionamento da organização se apoie em técnicas de administração. Na verdade elas são sempre úteis, mesmo às menores organizações ou, em certos casos, até à vida pessoal.

1.4 Habilidades do Administrador

De certa forma o administrador precisa dispor de um conjunto de habilidades relativamente amplo, o que não ocorre em outras profissões. Precisa saber algo da técnica envolvida na atividade em si da organização, precisa ter habilidades em relações humanas e conhecer alguma teoria administrativa.

Um físico pode ser ótimo mesmo não tendo o menor jeito com pessoas. Uma ascensorista pode ser maravilhosa, mesmo nada conhecendo do funcionamento de motores elétricos.

Nada disso ocorre com o administrador. Imagine um gerente de restaurante que não sabe lidar com pessoas! Imagine outro que nada sabe sobre o processo de preparo da comida. Não são necessários conhecimentos profundos de psicologia ou de culinária, mas a ignorância total é impensável.

Isso explica as diversas abordagens da Administração, conjunto de saberes construído aos poucos, por pesquisadores e administradores: alguns se detiveram mais no processo em si, como Taylor; outros nas pessoas, como Marlow; outros ainda na estrutura empresarial, como Fayol.

A aplicação dos conceitos e recomendações dos precursores, a análise dos acertos e desacertos, as crises econômicas e as guerras, as descobertas científicas, a evolução política da sociedade, tudo foi temperando, destruindo e renovando conceitos e idéias.

Compete ao administrador estudar e compreender as teorias, analisar as situações concretas e escolher entre os caminhos possíveis qual o mais apropriado.

1.5 Questões para fixação

- 1.1) Por que um gerente de restaurante precisa conhecer algo sobre o preparo da comida?
- 1.2) Qual a função básica do administrador? Justifique.
- 1.3) Que motivos o fizeram cursar Administração?

2 Abordagem Clássica

Os primeiros a refletirem sobre a Administração o fizeram a partir de duas perspectivas opostas, que se complementaram: uns, de baixo para cima, analisaram os processos produtivos, a maneira de fazer, próximos das porcas e parafusos; outros, de cima para baixo, a estrutura administrativa e gerencial, a hierarquia. Muitos precursores construíram o que veio a ser classificado como abordagem clássica, dentre os quais talvez os mais importantes fossem Taylor, Fayol, Ford e Weber.

2.1 Taylor (Gestão Científica)

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) começou como operário, foi subindo de posto e se formou engenheiro. Em sua avaliação, os males da indústria à sua época eram a falta de comprometimento dos trabalhadores com o trabalho, a ignorância da gerência com respeito à maneira de executar o trabalho e finalmente a inexistência de rotinas uniformes de trabalho.

A partir dessas premissas estudou detalhadamente os processos, definindo métodos mais eficientes de trabalho e ferramentas adequadas. Preocupou-se com a remuneração dos trabalhadores, de modo a pagar mais àqueles mais produtivos, utilizando a remuneração diferenciada como incentivo à maior dedicação dos trabalhadores. Concluiu também que a gerência tinha que ser modificada, pois suas responsabilidades passaram a ser outras: precisavam estudar os processos, instruir os trabalhadores, supervisioná-los, verificar qual o desempenho individual e remunerá-los de acordo.

Taylor desenvolveu a Teoria da Administração Científica buscando um maior desenvolvimento econômico tanto para as empresas como para os empregados, resumindo-a como ciência em vez de "regra do dedo", harmonia no lugar da discórdia, cooperação em substituição ao individualismo, máxima produção em vez de produção limitada, o desenvolvimento de cada homem até sua máxima eficiência e prosperidade.

A ciência seria utilizada para a identificação da melhor maneira de realizar uma tarefa, envolvendo desde estudos de tempos e movimentos até o desenvolvimento de ferramentas e equipamentos mais adequados.

O trabalho seria desenvolvido em condições ambientais adequadas, com os necessários períodos de repouso. Os trabalhadores seriam selecionados cientificamente, treinados e supervisionados de perto. Da máxima eficiência decorreriam maiores lucros e maiores salários.

Tanto a harmonia como a cooperação adviriam da divisão justa dos resultados entre as partes envolvidas, as quais não seriam adversárias mas parceiras. Na prática a remuneração cresceu com o incremento da produtividade, mas não na mesma proporção: parte significativa ficou com as empresas...

A máxima produção decorreria não só do maior potencial de produtividade, em função das técnicas científicas empregadas, mas também por o trabalhador deixar de trabalhar abaixo de sua capacidade, em função de abandonar uma visão corporativa pela qual a maior produção implicaria em maior desemprego e maior exploração de sua força de trabalho.

Como corolário, cada homem poderia se desenvolver ao máximo, tanto do ponto de vista da produção, como também do seu desenvolvimento econômico, pois sua remuneração aumentaria significativamente como resultado da aplicação da teoria.

Sua teoria se opôs àquela que a seu ver era a melhor em uso costumeiro à época, que denominou "iniciativa e incentivo", pela qual os empregadores premiavam as iniciativas dos empregados por meio de remunerações superiores, prêmios em dinheiro e outros agrados.

Taylor sintetiza as diferenças entre as duas maneiras de administrar, pelo papel dos administradores: aqueles da "iniciativa e incentivo" apenas oferecem vantagens aos trabalhadores que logram aumentar a produção, mas estes ficam com toda a responsabilidade pelo processo; já os que administram com base na "Administração Científica" têm que se ocupar do processo de trabalho, do treinamento dos operários, enfim ficam pelo menos com metade do problema.

A "Administração Científica" se ocupa em buscar a maneira pela qual uma tarefa pode ser melhor realizada e entende que o interesse do empregado no trabalho decorre do seu interesse pelo ganho que daí advém, ou seja, considera o trabalhador como um *homem econômico*, voltado para a satisfação material.

2.2 Ford

Henry Ford (1863-1947) não foi propriamente um inventor, mas aplicou em larga escala a **linha de montagem**, esquema de produção que leva o material a ser manipulado ao trabalhador, que fica parado em seu posto de trabalho. As tarefas são altamente especializadas, materiais e ferramentas são padronizados, a produção é feita em série de produtos iguais.

Além do processo industrial, Ford se preocupou com a distribuição, com a redução dos preços de venda de modo a ganhar na quantidade, com o consumo de massa.

Consta que, perguntado de que cores poderiam ser pintados os carros, teria respondido: "de qualquer uma, desde que preta".

2.3 Fayol (Princípios de gestão)

Henry Fayol (1841-1925) focou sua atenção na estrutura da empresa e definiu a Administração como "previsão, organização, comando, coordenação e controle".

Dessa forma as funções do administrador são:

- **prever** o futuro e definir um plano de ação em função dessa previsão;
- **organizar** a empresa, isto é, seus recursos materiais - escritórios, oficinas, equipamentos, materiais - e seus meios sociais, distribuindo-os em estruturas hierárquicas - divisões, gerências, seções;
- **comandar** a ação das pessoas da organização, dirigindo-as e orientando-as;
- **coordenar** o trabalho do pessoal, harmonizando ações e recursos na busca dos objetivos; e
- **controlar**, verificar a conformação das ações às diretivas, corrigindo-as ou mesmo alterando as decisões inadequadas.

Fayol estabeleceu 14 princípios:

- **divisão do trabalho**, com especialização das tarefas e trabalhadores para maior eficiência;
- **autoridade e responsabilidade**, direito de dar ordens e esperar obediência, com responsabilidade;
- **disciplina**, obediência a regras claras e justas, com punição às infrações;
- **unidade de comando**, cada empregado com apenas um chefe;
- **unidade de direção**, todas as unidades da organização buscando os mesmos objetivos gerais;
- **subordinação do interesse individual ao geral**, os interesses da organização tem precedência sobre os dos empregados;
- **remuneração justa do pessoal**, tanto para o empregado como para a organização;
- **centralização**, concentração da autoridade no topo da organização;
- **cadeia de comando**, uma linha de comando e comunicação, do alto até a base;
- **ordem**, pessoas e materiais nas posições onde são necessários e eficientes - "um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar";
- **eqüidade**, com tratamento justo a todo o pessoal;
- **estabilidade do pessoal**, a rotatividade é prejudicial à eficiência da organização;
- **iniciativa**, os funcionários devem ser incentivados a propor melhorias; e
- **espírito de equipe**, deve haver harmonia entre o pessoal para o trabalho em grupo.

2.4 Weber

Max Weber (1864-1920), também considerado participante da abordagem estruturalista, preocupou-se com a hierarquia de pessoas na organização, defendendo os critérios de mérito para contratação e promoção, com papéis precisamente definidos para cada cargo, no denominado "Modelo Burocrático".

2.5 Escola Neoclássica

As propostas dos precursores foram retomadas e aprofundadas, com ênfase na prática administrativa, ênfase em objetivos e resultados, reformulando e reafirmando os postulados da administração clássica.

2.6 Questões para fixação

2.1) Os pressupostos de Taylor estão corretos? Justifique.

2.2) Em que os pressupostos de Ford não mais são válidos? Justifique.

2.3) Presente nos concursos públicos e processos de seleção e avaliação, em que o modelo burocrático de Weber deixa a desejar?

3 Abordagem Comportamental

É verdade que podemos - e devemos - racionalizar os modos de fazer algo, no intuito de obtermos resultados com maior qualidade e produzirmos mais com menor esforço. Entretanto, a ação humana não é determinada exclusivamente por razões de ordem econômica: o homem é um ser social, conforme já o afirmou o filósofo Aristóteles (384-322 aC).

A abordagem comportamental questiona a hipótese do "homem econômico", que busca maximizar sua remuneração, apresentando em seu lugar o "homem social", motivado por recompensas e sanções sociais, que pode sacrificar ganhos financeiros em prol da aceitação por um grupo.

3.1 Mayo

George Elton Mayo (1880-1949), cientista social australiano, realizou diversas experiências, das quais a mais importante foi desenvolvida em Chicago na fábrica Hawthorne, uma unidade da Western Electric Company. Essas experiências demonstraram que: 1) os trabalhadores controlavam a própria produção, abrindo mão de ganhos adicionais, em respeito às decisões de seus grupos informais e 2) modificações nas condições de produção - iluminação, descansos, lanches - influenciavam o volume de produção, mas fatores psicológicos estavam presentes e podiam até ser mais determinantes.

Consequentemente, a quantidade de produção é determinada pela capacidade social do grupo de trabalhadores, determinada pela sua **integração social**, pelas normas sociais do seu grupo e expectativas que possui e não pela sua capacidade física. Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, maior a sua disposição.

O nível de produção resulta do **comportamento social** dos empregados, que não reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros do grupo, que define a quota de produção e pune o indivíduo que renega as normas grupais.

A empresa é uma organização social composta por diversos **grupos sociais informais**, que definem suas regras de comportamento, suas **recompensas e punições sociais**, seus objetivos, seus valores, crenças e expectativas.

Os indivíduos, dentro das organizações, participam de grupos sociais e mantêm constante interação social. Denominam-se **relações humanas** as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. A compreensão da natureza dessas relações permite ao administrador obter melhores.

Quanto à **importância do conteúdo do cargo**, a extrema especialização, com maior fragmentação do trabalho, não cria necessariamente organizações mais eficientes, pois foi observado que os operários, mesmo contrariando a política da Western Electric, trocavam de posição para diminuir a monotonia, com resultados negativos para a produção, mas positivos para o moral do grupo.

Os **aspectos emocionais** do comportamento humano, não planejados ou mesmo aparentemente irracionais, passam a merecer atenção.

3.2 Maslow

Abraham H. Maslow (1908-1970) defendeu que as necessidades humanas dividem-se em distintos níveis **necessidades**:

1. **fisiológicas** (alimentação, repouso, abrigo);
2. de **segurança**;
3. **sociais** (amizade, amor);
4. de **estima** (autoconfiança, status, prestígio, consideração); e
5. de **auto-realização** (assim entendida a realização do próprio potencial).

Somente quando um nível está satisfeito a pessoa passa a se mobilizar para satisfazer as necessidades do nível seguinte. Assim, uma pessoa, com fome, preocupa-se relativamente pouco com a própria segurança e quase nada com a sua realização pessoal, concentrando-se em buscar obter alimentos. A auto-realização só se torna uma necessidade efetiva quando as necessidades dos níveis inferiores estão relativamente satisfeitas.

No ambiente empresarial esses níveis de necessidades também se manifestam e podem ser satisfeitos com medidas adequadas, levando o trabalhador a ser mais feliz no trabalho ao mesmo tempo em que aumenta o retorno do seu trabalho para a empresa, que é máximo quando ele está procurando realizar todo seu potencial.

Como exemplos, necessidades fisiológicas podem ser atendidas por períodos de descanso e conforto ambiental; necessidades de segurança por planos de cargos e salários e estabilidade no emprego; necessidades sociais por gestão amistosa e atividades de integração (festas, campeonatos), necessidades

de estima por promoções e responsabilidade por resultados, e assim por diante até que as necessidades de auto-realização podem ser atendidas por trabalho criativo, participação nas decisões, autonomia.

3.3 McGregor

Douglas McGregor (1906-1964) desenvolveu duas teorias opostas, a "Teoria X" e a "Teoria Y", representando modelos extremos de comportamentos dos trabalhadores.

Os pressupostos da **Teoria X** remetem à teoria tradicional: o trabalhador é preguiçoso, trabalha o mínimo possível, não assume responsabilidades, seus objetivos pessoais prevalecem sobre os objetivos da organização, resiste a mudanças, evita riscos, precisa ser conduzido e controlado.

A aceitação da Teoria X aponta para uma administração controladora e coercitiva, que utiliza os trabalhadores como recursos a serem utilizados, mas com os quais só pode contar dentro de limites estreitos e vigiados.

Os pressupostos da **Teoria Y** são opostos e remetem às novas compreensões sobre os trabalhadores, desenvolvidas na abordagem comportamental: as pessoas têm potencial criativo, podem gostar de trabalhar, que é uma atividade natural do ser humano, podem assumir responsabilidades, podem dispensar condução e controle externos, pois têm capacidade para dirigirem suas próprias ações.

A aceitação da Teoria Y, ao contrário, indica uma gestão que estimule a participação e o desenvolvimento dos trabalhadores, motivando-os e permitindo a união dos seus objetivos pessoais aos objetivos da organização. A administração torna-se participativa, põe em evidência as iniciativas pessoais.

3.4 Likert

Rensis Likert (-1981) foi mais longe e desdobrou as maneiras de administrar organizações em quatro modelos distintos, pontos de um *continuum*: sistemas autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo.

Pelo sistema **autoritário-coercitivo**, localizado no extremo mais autoritário da escala, a administração controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. O processo de tomada de decisões fica radicado na cúpula, de onde as decisões seguem, por um sistema unidirecional de comunicações, até a base da estrutura. Os trabalhadores são tratados com desconfiança, confinados às atribuições dos seus cargos, sujeitos a punições e raramente a recompensas, sempre materiais.

No outro extremo, democrático, situa-se o sistema **participativo**, descentralizado, onde a cúpula define as políticas gerais e avalia os resultados. Os trabalhadores, tratados com confiança, participam e se envolvem com os rumos da organização, organizando-se em grupos e trabalhando em equipes. Há recompensas sociais e materiais, mas as punições são raras. O sistema de comunicações, bidirecional, é fundamental.

Os demais sistemas representam estágios da transição entre um e outro.

O **autoritário-benevolente** consiste num abrandamento do autoritário-coercitivo, isto é, as decisões continuam na cúpula mas já há alguma delegação, o canal de divulgação começa a permitir alguma comunicação de baixo para cima, as relações interpessoais são toleradas, com condescendência, mas qualquer organização informal é vista como ameaça. As punições tornam-se menos arbitrarias.

Pelo modelo **consultivo**, já dentro do campo democrático, as decisões são precedidas por consultas aos níveis inferiores, permitindo a participação e delegando. As comunicações de baixo para cima são reforçadas, há confiança entre as pessoas, organizações informais são aceitas ou mesmo estimuladas. As recompensas são materiais, ocasionalmente sociais; raras punições são aplicadas.

3.5 Argyris

Chris Argyris também trabalha na análise das necessidades do trabalhador e das empresas, que estariam em **conflito**, o primeiro buscando remuneração, conforto, crescimento, a organização objetivando extrair dele trabalho, muitas vezes rotineiro e desinteressante.

Quanto maior a capacidade do trabalhador, sua maturidade e menor sua posição na hierarquia - donde menores salários e atividades menos criativas, maior o conflito entre ambos, gerando atividades negativas por parte do trabalhador - passividade, em geral -, decorrentes não da preguiça ou indolência, mas de mecanismos de defesa contra um sistema hostil e castrador.

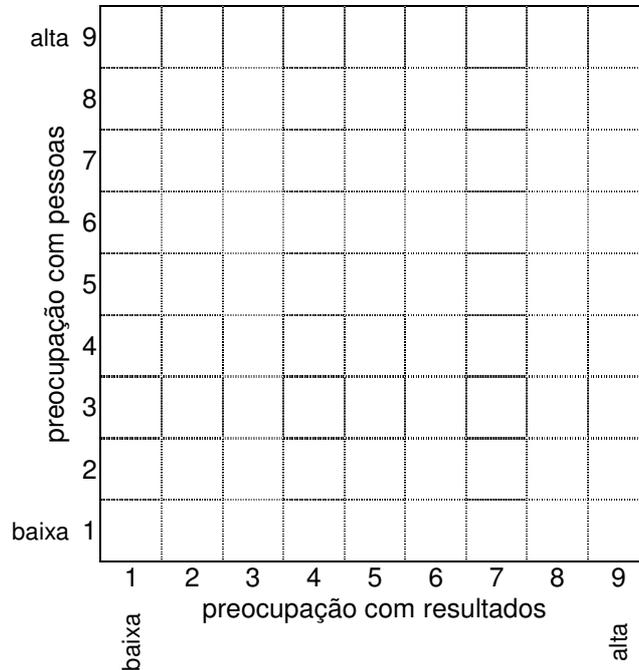
Nesse ponto temos uma **contradição** na posição usual das empresas: se por um lado afirmam desejar de seus funcionários condutas maduras e motivadas, por outro inibem essas mesmas atitudes, na linha do "manda quem pode, obedece quem tem juízo".

A solução estaria na busca de uma parceria entre empresa e trabalhadores, a empresa investindo no crescimento de seus funcionários, delegando responsabilidades, oferecendo desafios, tarefas interessantes, responsabilidades e possibilidade de desenvolvimento dos seus potenciais.

Essa solução, além de resolver ou diminuir o conflito, torna as empresas mais produtivas, pelo aproveitamento da capacidade de todo seu corpo funcional.

3.6 Blake e Mouton

Robert Blake e Jane Mouton desenvolveram o conceito de "**grade gerencial**" que permite mapear o comportamento dos gestores a partir do interesse que dedicam às pessoas e aos resultados (produção):



No quadrante (1,9) teremos interesse alto com as pessoas, mas baixo com resultados, enquanto no quadrante oposto (9,1), a preocupação está concentrada nos resultados.

Em princípio a melhor posição estaria no quadrante (9,9), o gestor demonstrando igualmente muito interesse tanto pela produção quanto pelos produtores.

Os autores desenvolveram propostas de ação para auxiliar as organizações a evoluírem de uma posição para outra.

Há que se avaliar essa proposta com alguma crítica: se os gestores se preocupam fundamentalmente com dois temas, poderíamos dizer que, subentendidos na tabela, existem gestores (9,9) nove vezes mais comprometidos que outros (1,1). Se os gestores se preocupam igualmente com a empresa, então teriam que se distribuir na diagonal (1,9), (2,8), ... (9,1) e então podemos avaliar que, para determinadas situações existem distribuições de interesse mais adequadas que outras. Por exemplo, como agir quando um incêndio está devorando as instalações, ou quando o clima interpessoal está muito pesado.

3.7 Reddin

Na mesma direção, William J. Reddin desenvolveu uma "**Teoria da eficácia gerencial**", relacionando a **orientação** para os **resultados** e para as **pessoas**, numa grade 2 x 2 (em vez da 9 x 9 de Blake e Mouton), que, conforme sejam mais ou menos eficazes, resultarão em oito estilos gerenciais.

De certa forma, ao reconhecer que as quatro combinações podem ser mais ou menos eficazes, aceita que não existe um padrão melhor que outro, mas sim um padrão mais adequado para cada situação.

3.8 Hersey e Blanchard

Paul Hersey e Kenneth Blanchard relacionaram a eficácia da liderança com o **estilo do líder**, a **maturidade do liderado** e a **situação** sendo vivenciada.

Para o comportamento do líder adotaram os quatro quadrantes que já vimos com Reddin, em função da ênfase dada aos aspectos da produção (tarefa) e do relacionamento como o empregado. Aqui não se trata de um estilo geral, próprio do gestor, mas o estilo particular que deverá ser empregado com cada trabalhador em particular.

Quanto mais alta a ênfase dada à tarefa, mais o gestor a planejará e controlará, dirigindo seu subordinado; quanto mais baixa, mais a tarefa ficará a cargo deste. Quanto mais alta a ênfase dada ao relacionamento, mais apoio sócio-emocional e canais de comunicação serão oferecidos ao trabalhador.

Os empregados têm diferentes níveis de maturidade, assim entendida como capacidade e disposição de assumir a responsabilidade pela direção do próprio comportamento. Podem ser classificadas numa curva de quatro tipos, conforme o empregado tenha pouca, alguma, bastante ou muita capacidade e disposição.

A **eficácia da gestão** seria a **adequação do estilo à maturidade**:

- **mais baixa**: liderança tarefa alta e relacionamento baixo - o gestor deve fornecer instruções específicas e supervisionar estritamente o cumprimento da tarefa;
- **baixa**: liderança tarefa e relacionamento altos - o gestor deve explicar suas decisões e oferecer oportunidades de esclarecimento, procurando persuadir;
- **alta**: liderança tarefa baixa e relacionamento alto - o gestor deve facilitar a tomada de decisões, compartilhando conhecimentos, mas a decisão deve ser tomada pelo empregado;
- **mais alta**: liderança tarefa e relacionamento baixos - o gestor deve delegar a responsabilidade pelas decisões e execução.

3.9 Questões para fixação

3.1) Como aluno, como você se comporta: segundo os pressupostos da Teoria X ou da Teoria Y? Justifique.

3.2) Quem opte consistentemente pela abordagem comportamental pode abandonar totalmente as recomendações da abordagem clássica? Por quê?

3.3) No ambiente universitário, há conflitos entre os interesses das instituições, dos alunos e dos professores? Explique.

4 Abordagem Estruturalista

Um dos primeiros pensadores da Administração, Henry Fayol, já pensava na "fisiologia" da empresa, à maneira do corpo humano, com seus órgãos, hierarquias e fluxos. A evolução desse pensamento representa a abordagem estruturalista da Administração, que supera as abordagens clássica e comportamental apresentando um enfoque mais completo, da estrutura e das pessoas.

Além disso, com o crescimento das organizações, fazia-se necessário entender-lhes o funcionamento.

4.1 Tipos de Sociedades

Como vimos na primeira aula, "Introdução", existem diferentes formas de organização desde que o mundo é mundo. Max Weber classificou as sociedades em três tipos:

- **tradicional** - centrada na figura do chefe ou patriarca, patrimonialista, com inúmeros exemplos nas sociedades passadas, como os clãs, as tribos, a sociedade medieval;
- **carismática** - centrada em características místicas ou personalistas; o Arraial do Bom Jesus, chefiado por Antônio Conselheiro, é um bom exemplo;
- **legal, racional ou burocrática** - centrada em normas impessoais e na escolha racional de meios e fins, hoje predominante, com exemplos nos governos, seus órgãos, empresas e sociedades do terceiro setor. Uma universidade contemporânea é uma sociedade deste tipo.

Ainda segundo Weber, a cada tipo de sociedade corresponderia um tipo de autoridade, aí entendida como a possibilidade ou expectativa de uma ordem ser obedecida, o poder de uma pessoa determinar a conduta de outras.

A **autoridade tradicional** é baseada na tradição. Pode ser hereditária, pode o novo chefe ser escolhido por um conselho de anciãos: não importa o modo de escolha, mas esse modo tem que ser o mesmo que sempre é empregado.

Evidentemente, quando a sociedade tradicional se torna mais complexa, ela necessitará de um aparelho administrativo para sobreviver, com maior ou menor autonomia em relação ao senhor.

A **autoridade carismática** é baseada no reconhecimento da autoridade do líder pelos liderados, com base em circunstâncias pessoais do líder. Sociedades desse tipo são instáveis, mas ocorrem freqüentemente em períodos turbulentos ou revolucionários. Ocorrem também em situações restritas, como numa negociação trabalhista na qual a direção sindical perde o respeito dos trabalhadores que passam a se organizar em torno de um líder informal.

Assim como a autoridade é instável, também o é qualquer organização administrativa, dependente sempre dos laços pessoais entre o líder e os liderados que colaboram na administração.

A **autoridade legal, racional ou burocrática** é baseada nas normas, que definem os direitos e responsabilidades de cada um, formas de acesso aos cargos, e nas crenças sobre a legalidade e justiça dessas normas.

Do mesmo modo, o aparelho administrativo funciona com base em regulamentos, com regras impessoais, tornando a administração mais estável.

Essas são regras gerais: nada impede que uma revolução, patrocinada por um líder carismático, determine o fim de um governo em princípio legal.

4.2 Teoria da Burocracia

Weber identificou diversos **fatores** que favorecem o desenvolvimento da burocracia: a **economia monetária**, com a racionalização das transações econômicas, eliminando os pagamentos em espécie; o aumento da **complexidade** das tarefas administrativas; a **maior eficiência** da administração burocrática; o **desenvolvimento tecnológico**, a necessidade crescente de **previsibilidade**.

Para Weber a burocracia é a organização eficiente por excelência, em virtude de:

- **caráter legal das normas**, previamente definidas por escrito, determinando a sua maneira funcionar, prevendo todas as ocorrências, coerentes com os objetivos da organização. Neste sentido, a burocracia é uma estrutura social racionalmente organizada. As normas e regulamentos são legais porque conferem às pessoas investidas da autoridade um poder de coação sobre os subordinados e também os meios coercitivos capazes de impor a disciplina. As normas e regulamentos são escritos para assegurar uma interpretação sistemática e unívoca. Desta maneira, economizam esforços e possibilitam a padronização dentro da organização.
- **caráter formal das comunicações**, formuladas e registradas por escrito, permitindo a comprovação e documentação de todas ações;
- **caráter racional e divisão do trabalho**, onde cada membro da organização tem seu cargo, funções, competências e responsabilidades;
- **impessoalidade nas relações**, o poder de cada pessoa deriva do cargo que ocupa;

- **hierarquia da autoridade**, de acordo com os cargos, onde cada cargo inferior está sob a direção de um posto superior;
- **rotinas padronizadas**, com regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo, que limitam a ação dos seus ocupantes;
- **competência técnica e meritocracia**, onde a admissão, transferência e promoção dos funcionários são baseadas no mérito e na competência técnica, em critérios válidos para toda a organização, não em preferências pessoais;
- **especialização da administração**, separada esta da propriedade;
- **profissionalização dos participantes**, onde funcionário é um especialista assalariado;
- **previsibilidade do funcionamento**, pois, como cada funcionário age de acordo com as normas, os resultados podem ser previstos.

Com esses fundamentos, o desempenho dos participantes pode ser previsto e padronizado, obtendo-se a máxima eficiência para a organização.

Entretanto, podem ocorrer muitas disfunções, como internacionalização das regras, exagerado apego aos regulamentos, excesso de formalismo; resistência a mudanças; despersonalização do relacionamento; categorização como base do processo decisório; superconformidade às rotinas e procedimentos; exibição de sinais de autoridade; dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

A burocracia não leva em conta a organização informal nem se preocupa as diferenças individuais entre as pessoas.

4.3 Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista estuda as organizações, tanto em suas estruturas internas, como em suas interações com outras organizações, em uma abordagem múltipla, que procura conciliar todas as teorias anteriores.

As organizações são concebidas como unidades sociais, agrupamentos de pessoas, constituídos intencionalmente para atingir determinados fins, objetivos, tais como empresas, clubes, igrejas, órgãos públicos. Não pertencem ao conceito de organizações as famílias, os grupos de amigos, por exemplo, pela falta de constituição intencional para a consecução de um objetivo. O casamento é realizado (ou deveria ser) com objetivo na própria relação conjugal, não em algum objetivo a ser alcançado por meio dessa relação.

As organizações podem ser formais ou informais. As primeiras são mais estudadas, em função da maior complexidade que apresentam.

Os enfoques são múltiplos, incluindo, além da abordagem integrativa (como as peças se encaixam), a análise de dos conflitos, como os entre os comandos de linha (hierarquia) e de *staff* (assessoria).

A Teoria Estruturalista caracteriza o "homem organizacional", que exerce diversos papéis em diversas organizações, flexível, tolerante a frustrações, com capacidade de pensar a médio e longo prazo, que busca alcançar realização profissional.

4.4 Questões para fixação

4.1) Por que a internacionalização das regras de uma empresa pode vir a configurar uma disfunção da burocracia?

4.2) Considerando que o homem "social" é motivado por recompensas e sanções sociais (Teoria das Relações Humanas) e o homem "econômico", por recompensas e sanções materiais (Teoria Clássica), quais as características do homem "organizacional"?

4.3) Existe conflito segundo a Teoria da Burocracia? Justifique.

5 Abordagem Sistêmica

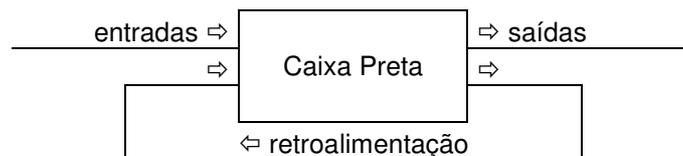
5.1 Cibernética

A **cibernética** estuda a comunicação (transmissão de informações) e o controle (regulagem), tendo como objeto os **sistemas**, entendidos como conjuntos de elementos relacionados entre si de modo dinâmico.

Podemos aplicar esses conceitos a sistemas prosaicos, como refrigeradores domésticos: o sistema consiste no aparelho como um todo, o termostato informa a temperatura interna ao sistema de controle, que liga o desliga o compressor conforme a temperatura esteja acima ou abaixo da desejada.

Entretanto, mesmo o mais usual dos refrigeradores é um aparelho bastante complexo, cuja fabricação ou manutenção requer mão-de-obra especializada. Em sua descrição, no parágrafo anterior, foi utilizado um modelo, isto é, uma simplificação do sistema real, que facilita a compreensão do sistema, destacando ou omitindo certos detalhes.

Um modelo bastante utilizado é o da **caixa negra**, com suas entradas, saídas e retroalimentação:



A caixa preta representa o sistema, escondendo a sua constituição interna, seu modo de funcionamento; as **entradas** representam os recursos necessários para o funcionamento do sistema; as **saídas**, os resultados por ele produzidos; e a **retroalimentação** uma parte das saídas que retorna ao sistema para ser utilizada como informação para regulagem deste.

Aplicando o modelo ao refrigerador, a energia elétrica seria uma entrada, a temperatura interna uma saída, essa temperatura seria retroalimentada, servindo como informação para o controle comandar o compressor, de forma a manter constante a temperatura. Como é uma caixa preta, não vemos nem o reostato nem o compressor, isto é, esse modelo só representa a informação "temperatura atual", que é uma saída, tornando-se entrada por meio da retroalimentação.

Outro conceito relevante é o de **homeostasia**, estado de equilíbrio dinâmico que permite a manutenção da estabilidade do sistema.

Voltando-se ao exemplo do refrigerador, a retroalimentação realizada pelo reostato, permitindo o controle do funcionamento do compressor, garante o equilíbrio do sistema, assim entendida a manutenção da temperatura interior constante e baixa, mesmo com alterações no conteúdo do aparelho (por exemplo, quando se coloca no interior algo quente) ou no ambiente externo (variação da temperatura ambiente).

Em certos casos torna-se muito importante a **redundância**, isto é, duplicação de partes do sistema para garantir o funcionamento deste. O conceito de redundância também se aplica às informações, como veremos a seguir.

Se houver uma necessidade de se garantir o funcionamento do refrigerador, podemos duplicar os reostatos e compressores, de modo que se um deixar de funcionar o outro conjunto o substitui.

Podemos facilitar nossa compreensão sobre sistemas complexos modelando-os em sistemas mais simples, articulados entre si.

5.2 Informação

Na administração, como na vida em geral, lida-se muito com informação. Mas o que se depreende desse conceito?

Um **dado** é um pedaço de informação sobre alguma coisa.

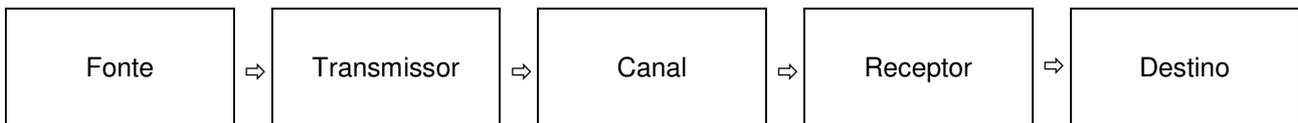
Por exemplo, a quantidade de alunos da classe de TGA pode ser considerada um dado. Outros dados: temperatura ambiente, quantidade de carteiras na sala, seu tamanho.

Quando dados relacionados são reunidos, permitindo uma compreensão maior de algum fenômeno, passamos a ter uma **informação**.

Quando a informação está coordenada e sistematizada, temos o **conhecimento**, que pode orientar nossa ação.

Sabendo-se que existem duas turmas de TGA, uma com dez e outra com 50 alunos (informação), e que uma quantidade grande de alunos prejudica o ensino (conhecimento), podemos redistribuir os alunos pelas turmas, melhorando o aproveitamento de todos.

As informações podem ser **comunicadas**, ou seja, transmitidas de suas **fontes** para os respectivos **destinos**, por meio de **transmissores**, **receptores** e **canais** de comunicação.



Num jogo de futebol o juiz comunica o final da partida por meio de um silvo longo e sinais com as mãos apontando para o centro do campo. Mensagem: término da partida; fonte: juiz; transmissor: apito e gesticulação; canal: ar; receptor: olhos e ouvidos; destino: jogadores e público.

Nesse processo podem aparecer **ruídos** e a informação é prejudicada, ou seja, a informação recebida é diferente da produzida pela fonte.

Quando o juiz determinou o fim da partida um refletor explodiu, fazendo muito barulho e atraindo a atenção de todos. Poderá haver dúvidas sobre se o juiz teria ou não determinado ou não o término do jogo.

Para se evitar que ocorram problemas na transmissão de informações pode-se utilizar a **redundância**, duplicando partes dela ou incorporando-se informações dados adicionais deriváveis da informação de modo a sinalizar perdas na comunicação.

O dígito verificador, de uso geral, é um dado redundante que serve para sinalizar erro de transmissão da informação. Assim, o número da conta bancária, por exemplo, não contém o dígito verificador, mas este só pode ser um, dado o número. Assim, se houver erro na transcrição do número ou do dígito, o novo conjunto estará inconsistente, indicando a perda de informação.

5.3 Automação e Informática

Automação é a operação automática de sistemas produtivos, possível pelo desenvolvimento da tecnologia e a utilização dos conceitos vistos nesta aula, permitindo a substituição total ou parcial da intervenção humana, permitindo maior produtividade, eliminação da presença humana em situações adversas e, infelizmente, problemas sociais relacionados ao desemprego.

Informática consiste no tratamento da informação, aí compreendidos a coleta, processamento, armazenamento e distribuição de dados e informações de modo automático.

Informática e automação estão intimamente ligadas: normalmente os equipamentos de automação incorporam sistemas informatizados e estes utilizam equipamentos automáticos.

O importante a considerar é que, mesmo com a extensiva utilização de computadores e autômatos, o fator humano estará presente e essa utilização deverá estar em conformidade com os objetivos e princípios que norteiem a organização.

5.4 Modelos

Como vimos, os modelos facilitam a compreensão da realidade, simplificando suas relações e ocultando detalhes desnecessários para essa compreensão.

Se pretendermos estudar o processo pelo qual um bolo é assado, não necessariamente precisamos conhecer em detalhe as receitas, apesar de sabermos que a composição de um bolo de chocolate é bastante diferente de um de laranja. Certamente o modelo deverá levar em consideração variáveis como temperatura do forno, tempo de cocção, peso da massa, talvez quantidade de fermento.

5.5 Modelos Matemáticos em Administração

Além de facilitarem a compreensão, podemos antecipar certos resultados em função de diferentes estratégias de ação. Em particular, se o modelo é matemático, essa antecipação pode ser feita a custo ínfimo, alterando-se o valor das variáveis do modelo, sem necessidade de experimentos materiais.

Neles as relações são representadas por equações ou outras estruturas e os cálculos, eventualmente muito complexos ou repetitivos, podem ser efetuados por processador de dados.

No modelo do cozimento do bolo, poderemos escolher alternativas mais econômicas em termo de consumo de combustível, ou mais rápidas, alterando as variáveis do modelo sem necessidade de cozinarmos uma infinidade de bolos.

A teoria matemática - incluindo estatística - e a tecnologia computacional permitem que até mesmo eventos ou resultados incertos ou imprecisos possam ser perfeitamente simulados.

Os modelos também podem ser utilizados para situações prosaicas, como a tomada de decisões rotineiras e repetitivas.

Suponhamos uma empresa que revende uma grande quantidade de mercadorias, de diversos valores, procedências, prazos de reposição. O gerente de compras deveria verificar freqüentemente as quantidades em estoque e determinar a aquisição daquelas mercadorias que estiverem prestes a acabar.

Isso apresenta diversas dificuldades: lidar com uma quantidade enorme de mercadorias e, para cada uma delas, estimar o estoque mínimo e a quantidade a ser adquirida. Utilizando a informática e modelos matemáticos, o gerente pode programar algoritmos que determinem as quantidades a serem adquiridas em

função do estoque real, da quantidade de vendas nos últimos 30 dias (ou ano), em tempos de reposição por mercadoria e outras informações, automática e precisamente. O sistema informático pode até emitir os pedidos e encaminhá-los para os vendedores.

5.6 Pesquisa Operacional

A Pesquisa Operacional é um caso particular de modelos matemáticos onde as alternativas ótimas são menos óbvias, exigindo recursos mais elaborados e teorias especiais, tais como:

- **Teoria dos Jogos** - técnica de análise de conflitos: cada "jogador" pode optar por diferentes alternativas; as escolhas de todos representam, de acordo com as "regras do jogo", perdas de uns e ganhos de outros;
- **Teoria das Filas** - técnica de análise de fluxos diferentes e conseqüentes gargalos (quando um fluxo é mais rápido que o seguinte): permite o planejamento das ações necessárias (ex: distribuição dos caixas pelas agências de um banco) para garantir o atendimento a certas restrições (ex: tempo máximo de espera);
- **Teoria dos Grafos** - técnica que permite a escolha de alternativas entre os caminhos possíveis (ex: rotas para caminhões) de modo a atender a certas restrições (ex: menor tempo ou menor custo);
- **Programação Linear** - técnica de maximização de resultados e minimização de custos (ex: determinação da produção ideal, combinando custos fixos, discretos e contínuos);
- **Probabilidade & Inferência Estatística** - determinação de resultados presumíveis a partir de análises parciais (ex: controle de qualidade por amostragem);
- **Programação Dinâmica** - combina diversas abordagens, resolvendo problemas intermediários com olho na solução do problema maior.

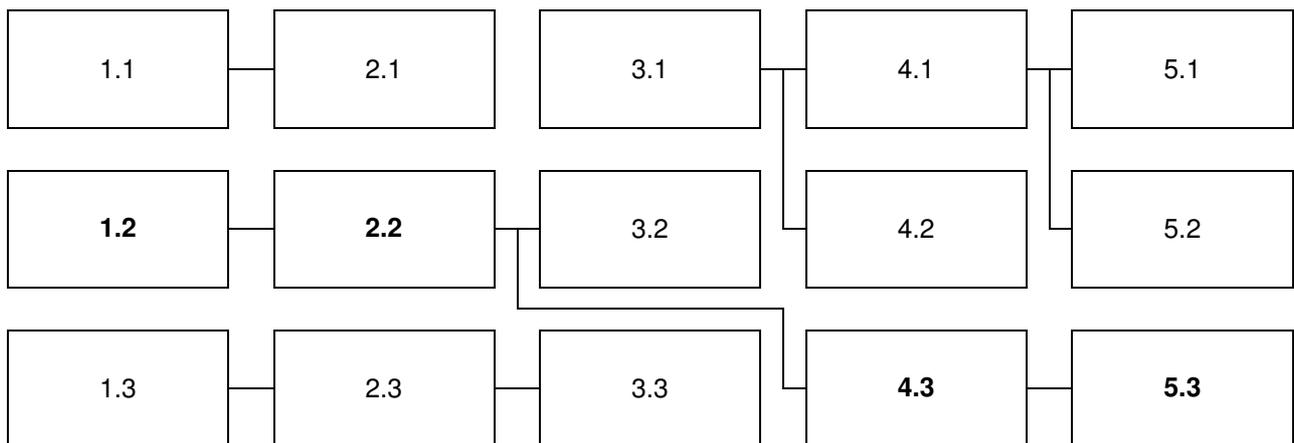
Essas formas de solução não são aplicáveis indistintamente a quaisquer problemas, são alternativas que poderão - ou não - ser consideradas para um problema específico.

Adicionalmente, usualmente poderão exigir pessoas altamente capacitadas tecnicamente para fazer a modelagem computacional do problema, embora existam também soluções tão simples que possam ser resolvidas com um pequeno desenho numa folha de papel.

5.7 Exemplos de Problemas

Uma universidade tem, a cada período escolar, um sem número de disciplinas, precisando, para tal, adequar os horários dos professores e dos alunos. As restrições são óbvias: um professor não pode ministrar duas cadeiras ao mesmo tempo, o mesmo acontece com os alunos, que não podem assistir a duas aulas no mesmo horário, os horários devem ser razoáveis, sem "buracos". A montagem da grade em si não é complicada, mas com a quantidade de disciplinas, professores e pré-requisitos, pode tornar-se extremamente difícil. A programação linear pode resolver.

Um aluno quer reduzir ao mínimo a duração do curso, pois tem pressa de se formar. A teoria dos grafos, mais especificamente um diagrama PERT pode resolver o problema e indicar o caminho ótimo.



No exemplo acima vemos a estrutura de um curso programado para cinco períodos. Se o aluno desejar cursá-lo em menos, o mínimo será quatro, seguindo-se o **caminho crítico** composto pelas disciplinas 1.2 - 2.2 - 4.3 - 5.3.

Esse diagrama PERT é bastante simples, mas o conceito pode ser aplicado a atividades complexas que se prolongam no tempo, como o planejamento, construção, instalação e início do funcionamento de uma fábrica, com multiplicidade de tarefas e fases que precisam ser executadas em série e em paralelo. O diagrama pode ser representado por programa de computador, apresentando, a cada momento, quais as tarefas mais sensíveis, ou seja, aquelas que poderão atrasar a implantação final do projeto.

5.8 O Homem Funcional

Mudam as teorias, muda o conceito de como o homem age na organização. Na Abordagem estruturalista temos o **homem funcional**, que representa papéis nas organizações a que pertence, que procura tornar explícitos para os demais, que vê como também representando papéis.

5.9 Questões para fixação

- 5.1) Ao preencher um cheque, o correntista sempre pratica uma redundância, por segurança. Qual é?
- 5.2) Uma loja revende artigos de pesca. Identifique pelo menos um sistema de retroalimentação necessário ao bom funcionamento da loja.
- 5.3) Considerando que um pão de forma custa cinco reais e tem vinte fatias, um queijo custa 8 reais e permite a confecção de 8 sanduíches, que o preço de cada um é dois reais e que no máximo 25 poderão ser vendidos, quantos deverão ser produzidos tendo em vista o lucro, já que pão e queijo não utilizados terão que ser jogados fora?

6 Abordagem Contingencial

Contingência tem a ver com incerteza. A abordagem contingencial privilegia a falta de estrita previsibilidade do ambiente, com a dificuldade, em consequência, de ser adotado um modelo em detrimento de todos os demais, de existir uma maneira melhor de administrar que se aplique a todos os casos.

6.1 Woodward

Joan Woodward, socióloga inglesa, pesquisou 100 empresas industriais, de diversos portes, procurando verificar a correlação entre a aplicação das teorias administrativas com os resultados por elas alcançados. As indústrias foram divididas em três grupos, segundo a tecnologia de produção utilizada:

- **unitária**, cujo processo produtivo é artesanal, pouco padronizado, com os trabalhadores utilizando muitas ferramentas, baixa previsibilidade dos resultados e incerteza quanto à seqüência das operações; utilizada desde a construção de navios e locomotivas a confecção de roupas sob medida;
- **mecanizada**, com os operários trabalhando em linha de montagem, com razoável previsibilidade dos resultados e certeza quanto à seqüência das operações; é o caso das montadoras de automóveis;
- **automatizada**, poucos trabalhadores controlando o processo contínuo de produção, com alta previsibilidade dos resultados; certeza absoluta quanto à seqüência das operações; exemplos: refinarias de petróleo, fábricas de placas de MDF, indústrias químicas.

Os resultados da pesquisa indicaram que a tecnologia de produção afeta o desenho da empresa:

- na produção mecanizada, a organização estrutura-se segundo os princípios da Abordagem Clássica, utilizando o modelo burocrático;
- quanto maior a previsibilidade dos resultados, maior a quantidade de níveis hierárquicos;
- as áreas predominantes na empresa variam conforme a tecnologia: pesquisa e desenvolvimento para tecnologia unitária; produção para mecanizada; marketing e vendas para automatizada.

6.2 Burns & Stalker

Tom Burns e George M. Stalker, sociólogos ingleses, estudaram organizações em relação aos ambientes externos, vinte indústrias contemporâneas, dividindo-as em dois grupos:

- organizações **mecanísticas**, com estrutura burocrática, divisão do trabalho, cargos com atribuições claras e definidas, centralização das decisões na cúpula, hierarquia rígida, comando único, regras e procedimentos formais; e
- organizações **orgânicas**, com estruturas flexíveis, pequena divisão do trabalho, cargos dinâmicos sendo redefinidos pela interação com os demais trabalhadores, descentralização das decisões, hierarquia flexível, predomínio da informação lateral, comunicações informais.

As empresas mecanísticas, nas quais predominam os princípios da Abordagem Clássica, mostraram-se mais adequadas para organizações operando em ambientes estáveis enquanto as orgânicas, com ênfase na Abordagem Comportamental, pareceram mais apropriadas para ambientes em mutação.

6.3 Chandler

O historiador Alfred D. Chandler Jr estudou a evolução das estruturas organizacionais de quatro grandes organizações norte-americanas, notando que essa evolução foi vinculada às suas estratégias mercadológicas, desenvolvendo-se em quatro fases:



A primeira fase começou após a Guerra da Secessão, onde o sul agrário contestou a emancipação dos escravos, pretendeu desligar-se da Federação (secessão), mas foi obrigado pelos estados no norte a nela permanecerem. Essa época se caracterizou pelo desenvolvimento das estradas de ferro, migração rural, imigração européia, crescimento urbano. As empresas preocuparam-se em produzir e dominar as fontes de matérias primas, comprando empresas fornecedoras, verticalizando-se, ganhando economia de escala e **acumulando recursos**.

Essa voracidade tornou as empresas maiores do que necessário, com desperdícios de recursos. A segunda fase então foi a da **racionalização**, com investimentos em planejamento, organização e coordenação, de modo a adequar as empresas às oscilações do mercado.

Como resultado da racionalização, que permitiu maior eficiência nas vendas e **crescimento**, mas também veio a acarretar a saturação dos mercados, com redução dos lucros, obrigando à diversificação e investimentos em pesquisa para diversificação dos produtos, melhoria do *design*.

Nova **racionalização** leva ao estabelecimento de estruturas mais complexas para dar conta da maior complexidade do mercado, com multidepartmentalização (cada divisão associada a uma linha de produtos), descentralização de operações e centralização de controles.

As mudanças nos ambientes externos levam à necessidade de novas estratégias e estas a novas estruturas organizacionais.

6.4 Lawrence & Lorsch

Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch confrontaram diferentes organizações com os respectivos ambientes, numa pesquisa que envolveu dez empresas de três setores industriais, procurando identificar as características necessárias para que alcancem a eficiência.

Concluíram que as organizações precisam resolver dois problemas básicos:

- **diferenciação**, com a especialização de tarefas (contabilidade, produção, seleção de pessoal), cada sistema se subdividindo em subsistemas menores, cada qual operando em ambientes cada vez mais específicos; e
- **integração**, com a coordenação das diversas partes com o objetivo de fazer convergir os esforços para o atendimento dos objetivos organizacionais.

Quanto maior a diferenciação, maior a necessidade de ferramentas de integração, mas a diferenciação vai depender das exigências postas pelo ambiente. As organizações terão tanto mais sucesso quanto mais se aproximarem da diferenciação - e integração - exigidas pelo ambiente.

Dessas conclusões surge a Teoria da Contingência:

- as organizações têm a natureza de sistemas abertos;
- existe relação entre as características das organizações (diferenciação e integração) com as dos ambientes (certeza e estabilidade);
- as características organizacionais dependem das características ambientais.

6.5 Conclusões

Cada um desses pesquisadores verificou a correlação de uma variável com a forma ideal de estrutura organizacional: tecnologia, história (ambiente externo), estabilidade do ambiente, complexidade das exigências sobre as organizações, concluindo que não há essa forma ideal, mas sim que ela depende de uma série de fatores, é contingente.

6.6 Ambiente

O **ambiente** é tudo o que está em torno da organização, trocando informações, serviços e bens. Nesse sentido podemos considerar a organização como um **sistema aberto**, na medida em que existem essas trocas. Não existissem e teríamos um **sistema fechado**.

O ambiente é tudo o que existe e não pertence à organização, esbanjando complexidade. Nem tudo aquilo que há no ambiente interessa à organização, mesmo assim o que sobra ainda resulta por demais complexo para que esta dê conta de conhecê-lo por inteiro.

Para lidar com essa complexidade, as organizações podem selecionar aspectos do ambiente e trabalhá-los separadamente: tributação & reforma tributária, políticas salariais e demandas de consumo, política internacional e comércio exterior, pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico.

Mesmo com esses recortes do ambiente, há dificuldades para a compreensão, relacionadas à subjetividade dos agentes e à disponibilidade das informações.

O resultado é que pode haver **consonância** entre as presunções da organização acerca do ambiente, quando estas são confirmadas pela prática, ou **dissonância**, em caso contrário.

O sucesso das empresas será tanto maior quanto mais em consonância estiverem suas presunções com relação ao ambiente; casos de dissonância precisam ser corrigidos, de modo a eliminá-los, num processo perpétuo de tentativas, erros e correções.

Uma das presunções que as empresas precisam ter sobre o ambiente é sobre os desejos de consumo da sociedade: consonância significa vendas e lucros; dissonância, encalhe e prejuízos.

O ambiente pode ser dividido em geral e de tarefa. **Ambiente geral** é o ambiente em sua totalidade, incluindo as condições legais, tecnológicas, políticas, econômicas, demográficas, culturais, ecológicas, que afeta todas as organizações e pessoas.

Cada organização se relaciona de maneira mais próxima com uma parte desse ambiente, denominada **ambiente de tarefa**, ou ambiente de operações, composto pelos diversos níveis de governo, entidades reguladoras, seus fornecedores, clientes, concorrentes. Nesse ambiente a organização pode deter razoável poder, determinando os comportamentos dos demais, ou, ao contrário, depender dos demais participantes.

Um dos objetivos é obter ou aumentar o domínio, isto é, o poder sobre os demais, e conhecer bem o ambiente, reduzindo a incerteza.

O ambiente pode ser:

- **homogêneo**, quando há pouca segmentação dos mercados; **heterogêneo**, caso contrário, exigindo maior complexidade da administração;
- **estável**, quando há poucas mudanças e muita previsibilidade; **instável**, caso contrário, com muita incerteza.

6.7 Tecnologia

A tecnologia é um dos fatores do ambiente que interferem nas organizações: todas elas utilizam alguma tecnologia para executar suas operações, seja rudimentar ou sofisticada, tradicional ou moderna.

James D. Thompson classificou a tecnologia segundo uma tipologia tríplice, podendo ser, então:

- tecnologia **de elos em seqüência**, típica da linha de montagem, pela qual as operações devem ser executadas numa ordem fixa, uma após a outra;
- tecnologia **mediadora**, pela qual uma organização serve como elo de ligação entre clientes independentes, como bancos que ligam depositantes a tomadores de empréstimos, universidades que ligam professores a alunos;
- tecnologia **intensiva**, onde a organização oferece diversas técnicas especializadas a um cliente, como nos hospitais.

Thompson e com Frederick Bates propuseram outra tipologia, pela qual a tecnologia pode ser:

- **fixa**, não utilizável em outros produtos ou serviços, só serve para um único fim determinado;
- **flexível**, utilizável em diversas aplicações.

As tecnologias utilizadas também influenciam o desenho das organizações, como visto na aula 6 (“Abordagem Contingencial”), em especial nas conclusões de Joan Woodward.

6.8 Arranjo Organizacional

A Abordagem Contingencial busca adequar o desenho interno das organizações aos constrangimentos que os ambientes lhes impõem, para obter o melhor resultado. Como os ambientes são diferentes, não pode haver um desenho organizacional único que funcione da melhor maneira possível em todas as organizações.

Essas estruturas devem estar servir como **estrutura básica**, trama onde é tecida a organização, permitindo a alocação de pessoas e recursos, como **mecanismo de operação**, que sustenta o fluxo de produção de mercadorias e serviços e como **mecanismo de decisão**, englobando o processamento de informações, extraídas do ambiente e da própria estrutura.

Novos modelos organizacionais surgiram, com estruturas matriciais, descentralização, departamentalização. Alvin Toffler chegou a cunhar o termo **adhocracia**, antítese da burocracia, com autoridade descentralizada, equipes multidisciplinares, temporárias, autônomas, autogerenciáveis, atribuições fluidas, poucas regras e muita liberdade.

6.9 O Homem Complexo

O conceito de homem para a Abordagem Contingencial é o **homem complexo**, com tudo os que os demais modelos já pugnavam, mais sistemas de valores, percepções, necessidades e características pessoais que o permitam lidar com esse ambiente multifacetado e em permanente mutação.

6.10 Questões para fixação

6.1) Você abre um restaurante na serra, para atender os turistas de fim de semana. Que modelo de organização poderia ser utilizado. Por quê?

6.2) Esse restaurante dá muito certo e pode ser transformado numa cadeia de restaurantes, dentro da mesma proposta. Como esse modelo poderia ser adaptado à nova situação? Por quê?

6.3) O sucesso continua e você recebe a proposta de servir refeições para os dois mil funcionários de uma fábrica da região. Que novas adaptações seriam necessárias? Por quê?

7 Tendências Contemporâneas

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

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

7.1 Balanced Scorecard

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

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

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

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

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

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

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

7.2 Empowerment

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

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

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

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

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

- competência - se eles vão poder opinar ou decidir, é necessário que tenham conhecimento e experiência para fazê-lo;
- informações - os trabalhadores não podem opinar com base se a organização tranca suas informações a sete chaves;

- tolerância - não há que se esperar opiniões criativas, ou assunção de responsabilidades, se a organização punir as participações de boa-fé que não dêem os resultados esperados: sempre há riscos nas atividades humanas;
- conhecimento da missão - os trabalhadores, para poderem contribuir para o desenvolvimento da empresa, precisam conhecer qual a sua missão, quais os seus objetivos; para quem não sabe para onde vai qualquer caminho serve...
- recompensa - as participações devem ser reconhecidas e recompensadas - nem o relógio trabalha de graça.

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

7.3 Gestão pela Qualidade Total

Qualidade é uma palavra complicada, de difícil definição. Pensemos numa simples balança: poderemos talvez dizer que quanto mais precisa, de maior qualidade será o equipamento. Será? De que servirá uma balança de alta precisão, das utilizadas por negociantes de diamantes, para um açougueiro que quer verificar o peso de uma peça inteira de boi? De que servirá uma balança rodoviária para o *chef* de cozinha, que quer pesar a farinha a ser utilizada num suflê?

Esse prosaico exemplo já mostra que a qualidade depende do uso pretendido da coisa.

Imaginemos agora uma balança adequada para o *chef* de cozinha, com capacidade para até cinco quilos, eletrônica, com visor de cristal líquido e mostrador digital. Feita de um material extremamente resistente - e caro - poderá durar mais de um século sem qualquer problema - mas custa mais que um carro. Será que o *chef* se disporá a adquiri-la ou preferirá um modelo não tão durável, mas muito mais em conta?

Estes exemplos e questões nos levam a poder compreender que qualidade é algo controverso. Todavia, não há qualquer dúvida que se pode obter mais qualidade a menor custo por meio da prevenção, em comparação com a garantia da qualidade por meio de análise estatística (ou total) dos resultados da operação.

A Gestão pela Qualidade Total deve ser entendida como um processo contínuo de busca de um ideal de qualidade, abstrato, orientado ao atendimento e superação permanente das expectativas dos clientes e consumidores.

Deve ser entendida também como uma disciplina de controle, redução e se possível eliminação de desperdícios, de matérias primas, energia, trabalho. Produzir algo com defeito significa desperdiçar tudo isso.

Essa política não pode ser aplicada num dado período de tempo, um apenas num setor da organização: deve haver um compromisso sério da alta direção com esse conceito, de modo que a idéia de qualidade possa ser difundida por toda a estrutura, por todos os membros, para que a qualidade torne-se uma realidade cotidiana como o ar ou a luz. E qualidade não só para o cliente, mas para os colegas, de um setor para com os demais, cada vez mais profunda com o passar do tempo.

7.4 Reengenharia

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

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

Um modelo eletrônico não é um aperfeiçoamento, uma melhoria pontual de um modelo mecânico: é uma ruptura, um modo totalmente novo de marcar as horas.

Reengenharia é assim: não deixar pedra sobre pedra, fazer de outro modo totalmente diferente.

Uma organização sadia deverá repensar continuamente seu modo de funcionamento, corrigindo os problemas que surgem, aproveitando as novas tecnologias que aparecem, em permanente mutação e adaptação ao ambiente cambiante. Se não o fizer enfrentará muitas dificuldades, pois a concorrência está trabalhando, os consumidores estão permanentemente reavaliando suas alternativas. Mesmo os clientes mais fiéis podem mudar de fornecedor, por questões de preço, qualidade ou comodidade.

Mesmo a permanente e desejável evolução pode não dar conta de todas as situações: é quando o processo se exaure e só a mudança radical pode significar algo. Imaginemos uma empresa de charretes, antenada

com o mercado, tentando competir com uma empresa de transporte rodoviário de passageiros, com ônibus dotados de ar condicionado, suspensão maravilhosa, poltronas confortáveis.

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

Visto dessa maneira, reengenharia não significa nenhuma das demais tecnologias, como *empowerment*, Gestão pela Qualidade Total. Elas são aplicáveis sem que o processo tenha que ser radicalmente mudado. No *empowerment*, uma questão que teria que ser decidida por alguém mais acima na hierarquia, passa a ser tomada por alguém de nível hierárquico inferior, mas isso não modifica o processo em si. O maior cuidado com a qualidade também não significa uma ruptura, antes uma melhoria, um aperfeiçoamento.

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

7.5 Benchmarking

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

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

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

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

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

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

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

7.6 Terceirização

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

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

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

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

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

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

Pode ser que a terceirização reduza custos, mas não seja indicada, pois redunde em perda de controle. Pode ser que o aumente, mas garanta mais confiabilidade. Cada caso é um caso e deve ser analisado com muito cuidado.

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

7.7 Questões para fixação

7.1) Um tradicional restaurante francês, onde é praticado o *empowerment*, contratou um novo *chef*, muito criativo, que introduziu no cardápio, por sua conta, um tradicional e delicioso prato da cozinha italiana. Comente.

7.2) Uma empresa presta serviços de manutenção de equipamentos eletrônicos de alta tecnologia. Seu presidente comprou a idéia de Gestão pela Qualidade Total e a implementou na empresa. Qual deve ser a aparência da oficina?

7.3) Um restaurante pode usar pessoal de limpeza de uma empresa de locação de mão-de-obra? Cozinheiros? Pode comprar pães de fornecedores externos? Filés a Oswaldo Aranha? Justifique.

Administração

8 Organizações: Administrar e Organizar

8.1 Organização e Missão

Organizações são criadas pelos governos, por pessoas e por outras organizações, com as mais diversas finalidades.

Em princípio, organizações governamentais ou estatais têm a finalidade de permitir a prestação de serviços públicos - saúde (hospitais, postos de saúde), educação (escolas, universidades), segurança (polícias, forças armadas) - e a governabilidade (Congresso, agências reguladoras).

As organizações privadas podem ter finalidade econômica de obtenção de lucro (empresas) ou outras finalidades, tais como filantrópicas, religiosas, sociais (clubes, igrejas, sindicatos).

Mas a realidade é muito mais complexa e existe uma variedade muito grande de organizações que tornam difíceis as classificações, tais como as empresas de economia mista, que visam o lucro, mas têm participação do estado (Petrobras) e organizações privadas que se confundem com o aparelho estatal (OAB, que até indica juizes para certos tribunais).

Numa classificação esquemática, temos:

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

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

8.2 Restrições à operação das diversas organizações

Conforme a natureza das organizações, temos enorme variedade de modos de ingresso do pessoal, de fontes e a formas de exercício do poder dentro delas e de divisão do trabalho e responsabilidades em suas operações.

No **primeiro setor** predominam estruturas mais rígidas, com ingresso por concurso público (ou mesmo por adesão compulsória, como no caso do serviço militar obrigatório), o poder atribuído por diretamente por sufrágio popular (governadores, prefeitos, parlamentares), indiretamente por nomeação (secretários de estado) ou ainda por critérios de promoção (forças armadas) e a divisão do trabalho estabelecida por normas e regulamentos.

A rigidez, a operação extremamente vinculada a normas legais, exerce extremo efeito restritivo sobre a amplitude das escolhas possíveis, obrigando os administradores a conhecerem a fundo o embasamento legal e a exercitarem ao máximo a criatividade, para que possam obter resultados positivos dentro de tantas restrições.

O **segundo setor** desfruta de muito maior liberdade, conquanto sujeito às estritas e mutáveis leis do mercado, que facilmente punem organizações com a morte. O ingresso costuma se dar com maior facilidade, por processos mais ou menos formais de seleção. O poder decorre originariamente da vontade dos donos - sócios ou acionistas. A divisão de trabalho será mais ou menos rígida, conforme a forma pela qual a organização é administrada, em princípio decorrente da decisão dos proprietários e seus prepostos, mas também do ambiente onde a empresa se insere e tipo de atividade ao qual se dedica.

Apesar de, em tese, nela tudo ser possível, salvo o contrário à lei, na prática tal não ocorre, pelas restrições que a economia lhes impõe.

O **terceiro setor** seria o reino da liberdade, decorrente da prevalência da adesão voluntária às organizações. Mesmo assim temos restrições ao funcionamento, principalmente decorrentes da carência crônica de recursos materiais e humanos.

Apesar das grandes diferenças entre os diversos tipos e finalidades das organizações, na prática muitos fenômenos se repetem, como a constituição de grupos informais, a busca de realização profissional, a constituição de focos autônomos de poder em decorrência do respeito à competência técnica. Da mesma forma, embora as organizações do primeiro setor tenham sobrevida praticamente garantida, quase imunes

às vicissitudes do mercado, todas se parecem, apresentando aspectos comuns, como contabilidade e finanças, cadeias de comando e estruturas hierárquicas, especialização e divisão do trabalho.

Esse conjunto de fatores leva a diferentes meios de controle a serem utilizados e a diversas formas de obediência, segundo Amitai Etzioni. O controle pode ser físico, pela força, material, pelo uso de recompensas ou normativo, pelo uso de símbolos de valor moral ou ético. A obediência pode ser alienada, o indivíduo sendo forçado a permanecer na organização; calculista, a permanência dependendo dos resultados materiais que o indivíduo alcança; ou moral, permanece porque acredita nos valores perseguidos pela organização. Essa tipologia leva ao seguinte quadro:

Organização	Controle	Obediência	Exemplo
coercitiva	físico	alienada	penitenciária
utilitária	material	calculista	empresa
normativa	moral	moral	ONG

A compreensão dessa e de outras tipologias permite um desenho mais adequado da organização.

8.3 Princípios de Organização

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

- **divisão do trabalho;**
- **especialização;**
- **hierarquia;**
- **amplitude administrativa.**

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

Os artesãos da Idade Média dominavam todo o processo produtivo de suas atividades, embora já houvesse divisão do trabalho mesmo naquela época: não era o sapateiro quem criava o gado donde se tiraria o couro. Além disso, conviviam na mesma oficina o mestre, os artesãos e os aprendizes, e certamente estes executariam tarefas muito mais simples que aqueles.

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

O corolário da divisão do trabalho é a **especialização**, com a atribuição das tarefas aos profissionais mais preparados para elas.

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

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

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

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

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

8.4 Administrar versus organizar

Se procurarmos no Houaiss o significado das palavras "administração" e "organização", encontraremos, entre outras, para a primeira, as acepções de "conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz" e "a prática, a execução de tais normas e funções"; para a segunda "composição, estrutura, inter-relacionamento regular das partes que constituem um ser vivo", "conjunto de normas e funções que têm por objetivo propiciar a administração de uma empresa, negócio etc." e "ordenação das partes de um todo; arrumação".

Como vemos, as duas palavras podem ser intercambiadas em diversas situações. Neste texto utilizaremos "administração" no sentido de ação do administrador, cujas funções, no entender de Fayol, seriam prever,

organizar, comandar, coordenar e controlar. Utilizaremos "organização" no sentido de estrutura, material e social.

É claro que a organização é resultado da ação do administrador, cuja função "organizar" é justamente estruturar, criar setores específicos (expedição, compras, manutenção) e articulá-los (hierarquias e linhas de comando e coordenação).

No reverso da medalha, as ações do administrador serão mediadas pela estrutura previamente construída, para bem e para mal.

Administrar não é uma exclusividade dos executivos de nível superior, disseminando-se por toda a organização (no sentido de entidade, empresa): mesmo os profissionais de menor escalão também administram.

Por exemplo: uma empresa de mudanças contrata um serviço de transporte de um piano e o atribui a uma equipe de carregadores, que certamente vão atribuir tarefas específicas para cada um, levando em consideração força e destreza, de modo a poderem concluir a tarefa em boa ordem.

8.5 Estruturas organizacionais

Existem três tipos básicos de tipos organizações, do ponto de vista da estruturação da autoridade:

- organização **linear**;
- organização **funcional**; e
- organização **linha-staff** ou **hierárquica-consultiva**.

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

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

Um restaurante, com organização linear, poderá ter um gerente responsável pela cozinha, ao qual se subordinarão todos os cozinheiros e ajudantes; cada ajudante estará vinculado a um cozinheiro. Se algo não funcionar, por exemplo, se um ajudante salgar excessivamente uma sopa, a responsabilidade pelo problema estará bem definida: será do gerente da cozinha, do cozinheiro que fez a sopa e do ajudante que a salgou em excesso.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Uma fábrica poderá ter uma assessoria de produção, que pesquise as evoluções técnicas da indústria e, a pedido dos órgãos de produção (ou por iniciativa própria), estude, por exemplo, um determinado processo produtivo com vista a propor alterações, que só poderão ser implementadas se aceitas pela administração de linha.

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

8.6 Questões para fixação

A Secretaria da Receita Federal é chefiada pelo Secretário da Receita Federal e dividida em dez superintendências, cada qual chefiada por um superintendente, cada qual com diversas unidades locais, as delegacias, inspetorias e alfândegas, chefiadas por delegados e inspetores. Todos os órgãos, ou seja, o órgão central, as superintendências e as unidades locais estão divididas em setores, respectivamente coordenações-gerais, divisões e setores, especializados em atividades tais como fiscalização, administração aduaneira, arrecadação, tributação. Além disso, os chefes dos órgãos dispõem de assessores e o órgão central dispõe de assessorias especializadas em atividades tais como relações públicas, estudos técnicos, etc.

8.1) Qual o tipo básico de organização escolhido para a Secretaria da Receita Federal?

8.2) Qual o tipo de autoridade que liga um superintendente a um inspetor de sua região fiscal?

8.3) Qual o tipo de autoridade que liga o chefe da Coordenação-Geral de Administração Aduaneira a um chefe de um setor de Administração Aduaneira de uma unidade local?

9 Departamentalização

Um dos princípios da Administração, como vimos (aula 8, “Organizações: Administrar e Organizar”), é o da especialização, tanto de trabalhadores, como de órgãos da organização. A especialização dos órgãos é denominada departamentalização.

Existem muitas possibilidades de especialização, por algum critério de semelhança, seja das competências dos trabalhadores, seja dos equipamentos a serem utilizados, ou até mesmo de aspectos do ambiente, como área geográfica. As unidades administrativas podem ser novamente divididas, em outras cada vez menores, refinando o mesmo critério ou utilizando outros.

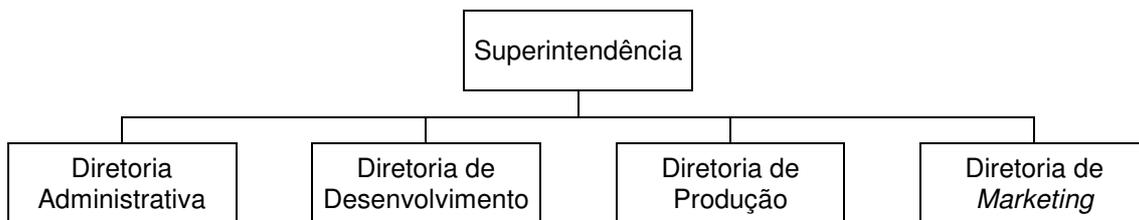
Os critérios usualmente utilizados são: função, produto ou serviço, território, cliente, processo, projeto. Na escolha do critério deve-se considerar dois fatores antagônicos: diferenciação e integração. Pelo primeiro, separam-se atividades distintas, privilegiando-se os ganhos com a especialização; pelo segundo, agrupa-se atividades que, mesmo distintas, tenham que se integrar, privilegiando-se a coordenação.

9.1 Departamentalização por funções

Na departamentalização por funções, bastante utilizada, a organização é dividida de acordo com as funções exercidas pelos seus trabalhadores, agrupando-os em órgãos pela semelhança de atividades.

Um modelo típico, possível de ser utilizado numa fábrica, agrupa os operários num departamento de produção, os vendedores num departamento de vendas, os trabalhadores burocráticos num departamento administrativo-financeiro.

No organograma a seguir vemos a departamentalização de uma fábrica, a Cobra Computadores e Sistemas Brasileiros, no final dos anos 80:



À Diretoria de Desenvolvimento competia projetar os computadores e desenvolver seus softwares; à Diretoria de Produção, produzi-los; à Diretoria de *Marketing*, vendê-los e à Diretoria Administrativa cuidar de toda a parte burocrática, tais como contratação de pessoal, alimentação, finanças, compras, etc.

É verdade que em todas as diretorias havia pessoal administrativo e arquivos, que a Diretoria Administrativa dispunha de operários (para manutenção predial, por exemplo), mas nesse modelo a distribuição dos trabalhadores é bastante nítida: dada a profissão de alguém se pode prever, com razoável chance de acerto, em qual diretoria estará trabalhando.

Observação: a departamentalização não tem que ser necessariamente feita em departamentos, podem ser diretorias, gerências, setores.

9.2 Departamentalização por produtos

Quando a organização trabalha com produtos ou serviços muito diferentes, pode ser utilizada a departamentalização por produtos, de certa forma facilitando a existência de uma linguagem comum entre os trabalhadores de um mesmo departamento. Imaginemos uma indústria química que produza de remédios a detergentes. As técnicas de fabricação, os cuidados com a qualidade, mesmo as competências técnicas do pessoal envolvido será bem diversas, desaconselhando o critério da departamentalização por função.

A Cobra Computadores fabricou, durante certo tempo, duas linhas de computadores, os analógicos e os digitais, os primeiros usualmente utilizados em controle de processos. As características físicas e de projeto das duas linhas eram tão diferentes que ensejou a departamentalização por produtos, com fábricas situadas em locais distintos, embora próximos, cada qual, por sua vez, dividida em desenvolvimento, produção e *marketing*.

9.3 Departamentalização por processos

A produção pode também ser departamentalizada por processos, como corte, soldagem, pintura, permitindo maior otimização do uso de equipamentos e especialização do pessoal. Essa departamentalização não é encontrada somente em fábricas, pode ser vista até mesmo em lanchonetes.

Existe, nessa modalidade, a possibilidade de perda da visão global.

9.4 Departamentalização em função da clientela

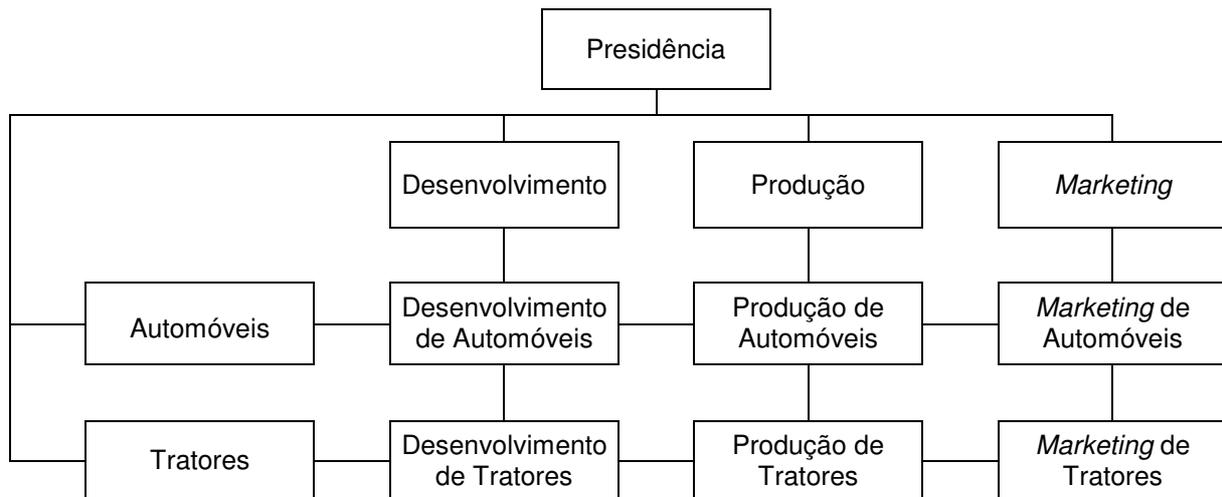
Grandes empresas podem, em algum nível da estrutura (usualmente na área de *marketing* e vendas), ensejando uma maior aproximação com a clientela, dividi-la por área geográfica, por tipo (governo, iniciativa privada), ou por porte (grande, pequeno).

Essa divisão, se por um lado permite maior adequação dos produtos e serviços oferecidos às necessidades do mercado, por outro pode levar à perda de consistência e de coordenação, bem como à concorrência autofágica entre as diversas áreas.

9.5 Estrutura matricial

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

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



Esse modelo exige um cultura organizacional aberta, que aceite e lide bem com conflitos.

9.6 Departamentalização por projetos

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

9.7 Organogramas

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

Nesta aula vimos dois organogramas extremamente simples; os organogramas podem ser muito complexos, mas, como qualquer mapa, mostra e esconde informações relevantes, representando aquilo que a organização - ou seu desenhista - quer mostrar.

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

9.8 Como departamentalizar

Imaginemos uma pessoa que inicia um negócio, sozinha. Ela irá executar pessoalmente todas as funções necessárias: comprar, vender, produzir, pagar, receber. Se o negócio progredir, chegará o momento em que não terá mais tempo ou energia para dar conta do serviço e provavelmente contratará alguém para dividir as tarefas, por exemplo, produzir. Nesse momento uma nova função aparecerá: supervisão, e terá ocorrido a primeira departamentalização. O negócio progredindo mais e mais, outras pessoas serão contratadas, provavelmente com funções especializadas: vendedores, operários. A departamentalização terá de ser ampliada, mas como?

Existem diversos fatores que podem ser levados em consideração, vejamos alguns:

- Aproveitar a especialização dos indivíduos, e potencializá-la pela reunião de quem executa tarefas semelhantes, reunindo-os no mesmo departamento, setor, equipe. Assim não só os trabalhadores que executam as tarefas terão funções especializadas, como também seus chefes imediatos.
- Separar os controladores das atividades controladas, em chefias distintas, evitando a maquiagem das informações.
- Facilitar a supervisão, garantindo a proximidade física entre supervisor e subordinado. Numa cadeia de lojas de roupas, é melhor que cada loja tenha o seu gerente, que exista um gerente por tipo de seção: calçados, infantil, senhoras, responsável por aquele produto em todas as lojas.
- Auxiliar a coordenação das atividades, aproximando funções que, mesmo distintas, tenham grande relação entre si, como, por exemplo, compras e estoque.
- Dar atenção ao que é mais importante ou sensível, aproximando tais atividades da alta direção.
- Cuidar que as despesas decorrentes da departamentalização não se tornem excessivas: os custos de cada nova subdivisão deverão ser inferiores aos ganhos esperados.

O ponto central é que a departamentalização é um recurso para facilitar a gestão, reduzindo as responsabilidades de cada administrador às suas respectivas capacidades e permitindo os ganhos com a especialização. Excesso leva a aumento de custos e burocracia desnecessária; insuficiência leva à má gestão, por impossibilidade de cada gestor dar conta do excesso de responsabilidades.

9.9 Administração Central

No exemplo anterior, a pessoa que inicia um negócio, sozinha, é quem responde pelo negócio, toma as decisões, arca com os ônus e é beneficiada pelos bônus. À medida que a empresa cresce, ela começa a delegar decisões, mas mesmo assim continua participando das decisões. Já numa sociedade anônima, isso não mais acontece: os sócios, os donos da empresa, tornam-se anônimos e esta é administrada por diretorias e conselhos de administração profissionais remunerados, que agem no lugar dos sócios.

Será então a diretoria, e o conselho quando houver, que definirá os objetivos e as diretrizes básicas da organização, ocupando a função daquele empreendedor individual.

É verdade que são os sócios que elegem a diretoria e o conselho, mas na prática ocorrem duas situações: grande parte dos acionistas não comparece às assembleias e, mesmo aqueles que comparecem, só podem eleger alguém se possuírem os votos necessários para tal. Em situações normais, podemos dizer que diretoria e conselho são praticamente autônomos; se o desempenho da empresa ficar muito aquém do esperado isso poderá motivar os acionistas a participar em peso da assembleia e a eleger novos diretoria e conselho.

A diretoria é sempre executiva, isto é, cuida das atividades diárias da organização, devendo ser composta por pessoas com dedicação integral e conhecimentos específicos, úteis às suas respectivas tarefas. Assim a diretoria funciona como um colegiado, para certas questões, mas cada diretor também age como o chefe de uma parte da empresa, responde por um "departamento" do primeiro nível de departamentalização.

Nada obsta que a diretoria também inclua diretores "consultivos", que só participam das reuniões colegiadas, trazendo sua experiência, sem participar da operação propriamente dita, mas isso não é comum. Há empresas nas quais os funcionários elegem diretores, participando então, também por essa via, dos destinos da organização.

O conselho de administração é de outro tipo, tem função apenas colegiada, reunindo-se a prazos largos, quando então debatem e decidem questões "maiores", definem os limites e objetivos da diretoria e elegem seus membros.

As empresas desse tipo também costumam possuir um conselho fiscal, responsável pela avaliação das contas da empresa, em muitos países de caráter obrigatório.

Há controvérsias sobre a participação de acionistas nos conselhos e de conselheiros na diretorias: a favor está a integração, o maior fluxo de informações; contra, o aumento de poder individual de quem acumula funções.

9.10 Organização de Grupos Empresariais

Uma departamentalização mais dramática é feita pela constituição de grupos empresariais, em que "departamentos" tomam a forma de organizações quase autônomas, com existências independentes.

Por exemplo, as forças armadas de um país costumam estruturar-se em organizações independentes, exército, marinha e aeronáutica, com pessoal e recursos próprios. É claro que, num conflito, as diversas forças de um mesmo país combaterão juntas, coordenando seus esforços.

Do mesmo modo, uma empresa pode tornar-se dona de outras empresas, do mesmo setor ou com atividades totalmente independentes:

- uma rede de lanches rápidos possui também uma fábrica de pão;

- uma empresa é dona integral de uma fábrica de eletrodomésticos e de uma fábrica de brinquedos.

As legislações nacionais podem impedir a instalação de empresas com sede no exterior: isso obriga às empresas multinacionais abrirem subsidiárias integrais, isto é, empresas locais cujos donos é a matriz no exterior.

Uma vez que as empresas são constituídas como unidades autônomas, elas agirão, para todos os efeitos, como se independentes fossem, inclusive efetuando compras e vendas entre si, ou mesmo concorrendo no mesmo mercado.

Conforme a política adotada pela matriz, nas operações entre as subsidiárias, ou entre elas e a matriz, poderá ser adotado um tratamento privilegiado, segundo regras previamente definidas, ou poderão agir como se não houvesse qualquer ligação entre elas, discutindo preços e condições como se fossem completas estranhas.

Os governos nacionais, preocupados com possíveis perdas na arrecadação do Imposto de Renda, que poderá ser prejudicada conforme forem estipulados os preços das mercadorias nas operações internacionais, definiram regras especiais de preços de transferência, que garantem a liberdade de estipulação desses preços mas estabelecem ajustes no cálculo do imposto.

9.11 Questões para fixação

9.1) Uma confecção, muito bem administrada e departamentalizada por funções, teve muito sucesso e vai expandir suas atividades, abrindo filiais em outros estados, com produção e vendas locais. Deverá manter esse tipo de departamentalização?

9.2) Um funcionário de uma empresa organizada matricialmente deveria obedecer sem pestanejar às ordens que receber, de acordo com o mote "manda quem pode, obedece quem tem juízo"?

9.3) Considerando um pequeno restaurante, com dois cozinheiros, três auxiliares de cozinha, um maitre e quatro garçons, além de você, que é o gerente e cuida do caixa, como poderia ser feita a departamentalização?

10 Centralização e Descentralização. Direção e Gerenciamento

Quem, em uma estrutura hierárquica, deverá tomar uma determinada decisão: o presidente? o diretor? o gerente? o supervisor? o funcionário da ponta?

A tendência, na centralização, é definir que os tomadores de decisão ocupem cargos superiores na hierarquia; na descentralização é justamente o inverso, atribuir poder de decisão aos escalões inferiores da organização.

As vantagens apresentadas por uma dessas tendências opostas são justamente as desvantagens apresentadas pela outra, e vice versa.

A questão reside no estabelecimento de critérios que possam nortear uma decisão adequada sobre a quem atribuir a competência por tomar tais ou quais decisões.

Um critério a ser considerado é a complexidade da decisão: quanto mais complexa, maior o escalão, pois a tendência é que os escalões superiores sejam preenchidos com profissionais mais experientes e com maior formação acadêmica.

Essa regra não é absoluta: essa complexidade diz respeito às variáveis administrativas. Decisões técnicas, mesmo difíceis e complexas, que exigem pessoal altamente qualificado, tal como engenheiros, advogados, médicos, são tomadas na linha de frente, se não afetarem diretamente o modo de funcionamento da organização.

Um médico decide se opera, ou não, sem consultar a direção do hospital: pode ser uma decisão difícil, mas não há motivo para envolver a administração com isso. Já uma operação inovadora e arriscada, que poderá colocar em risco o prestígio da instituição, só deve ser tentada com a aprovação dos escalões superiores.

Outro ponto a ser considerado é a necessidade que pode ter o tomador da decisão de dispor de uma visão geral, ampla, da organização e de seu ambiente. Nesse caso, quanto maior o nível hierárquico, maior o horizonte que o profissional descortina de seu posto de trabalho.

Uma decisão que possa afetar as vendas nacionais de uma organização não pode ser tomada por um gerente de vendas regional, que só dispõe dos dados e conhece as características de sua área de atuação. Essa decisão teria de ser tomada por um administrador com ingerência sobre todo o país, mesmo que, para decidir a questão com mais base precise consultar todos e cada um dos gerentes regionais de vendas.

Nessa linha de visão geral, há necessidade que a decisão tenha consistência com os objetivos gerais da organização, com seus princípios, sua missão. Essa necessidade, diferentemente do que pode parecer à primeira vista, não aponta para maior ou menor descentralização, porque em uma organização saudável, em princípio, todo o corpo funcional deve conhecer esses objetivos, esses princípios, essa missão, caso contrário não poderão colaborar ao máximo com o atingimento dessas metas, por puro desconhecimento.

Outro parâmetro que aponta para a maior centralização é a não duplicação de esforços. Decisões que necessitem ser tomadas, repetitivamente, em diferentes momentos e locais, eventualmente podem ser decididas, de uma vez por todas, de uma única vez, por alguém que tenha a visão necessária para tal, evitando a perda de tempo e mesmo a possibilidade de decisões incompatíveis.

É claro que existem decisões que, mesmo semelhantes, têm que ser analisadas caso a caso, como a concessão de descontos na venda de mercadorias. O vendedor, ou o gerente local, tem que levar em consideração as características do comprador, a quantidade sendo comercializada, o estoque disponível, etc, mas mesmo assim eventualmente poderão ser estabelecidas regras gerais que permitam, pelo menos, a decisão autônoma pelo vendedor, evitando onerar os gerentes com questões repetitivas.

Este exemplo nos remete para um parâmetro que aponta para a descentralização: a necessidade de rapidez. Quanto mais alto o nível hierárquico dotado de poder para decidir uma questão, tanto mais tempo decorrerá entre o estabelecimento do problema e sua solução.

No exemplo anterior, se, numa loja varejista, quem decidir sobre um determinado desconto for o presidente, a venda provavelmente será perdida, pois dificilmente o cliente esperará o retorno da resposta. Já numa empresa de construção civil, cujas negociações podem ser razoavelmente demoradas, poderá haver a participação até mesmo da diretoria na discussão da proposta final.

A descentralização também serve para diminuir o distanciamento entre os fatos e a tomada de decisão. Esse distanciamento onera os fluxos de informações da organização, pois o tomador da decisão precisa de tomar conhecimento dos dados do problema, que transitarão hierarquia acima, e depois informar da decisão tomada a quem de direito, que transitará hierarquia abaixo.

Se o posto do tomador da decisão é mais baixo, esse trânsito de informações será diminuído nos dois sentidos, aumentando a velocidade da resposta e reduzindo o custo.

Finalmente, a competência do quadro funcional é melhor aproveitada se mais pessoas podem decidir sobre as questões que interessam à empresa. Os funcionários não precisam ser entendidos como meros cumpridores de ordens, mas podem usar sua criatividade e experiência em benefício da organização.

É claro que para isso tem que haver liberdade, respeito e disponibilidade das informações necessárias.

10.1 Missão

Houaiss define **missão** (entre outros significados) como "dever a cumprir; obrigação", como em "a missão das forças armadas é defender o país", "a missão do médico é curar". Podemos dizer que a missão das organizações empresariais é produzir lucro para seus proprietários, a partir da realização de alguma atividade econômica rentável. Mas essa definição de missão diz muito pouco dos objetivos das empresas.

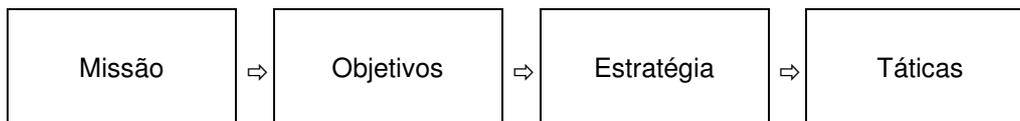
A Fundação Getúlio Vargas, por exemplo, tem como missão "Avançar nas fronteiras do conhecimento na área das Ciências Sociais e afins, produzindo e transmitindo idéias, dados e informações, além de conservá-los e sistematizá-los, de modo a contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico do País, para a melhoria dos padrões éticos nacionais, para uma governança responsável e compartilhada, e para a inserção do país no cenário internacional". Essa definição deve dizer alguma coisa sobre como a organização e seus membros devem agir, facilitar a definição de **objetivos** a alcançar e a escolha de alternativas.

10.2 Tática e estratégia

Ainda segundo Houaiss, **estratégia** é a "arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos".

Assim as organizações, uma vez definidos seus objetivos, inclusive qualitativa e quantitativamente, deverão pensar nas estratégias que as levarão a alcançar os objetivos definidos, dentro da missão assumida.

Tática é assim como uma estratégia limitada, de curto prazo. Houaiss conceitua **tática** como "método ou habilidade para sair-se bem em empreendimentos, disputas, situações de vida etc.", como em "o time só chegou ao empate depois de mudar de tática".



A transformação da missão em decisões do dia-a-dia é função do planejamento, e pode se beneficiar da matriz SWAT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*), analisando o ambiente externo (política, tecnologia, economia) e interno (pessoal, *know-how*, recursos) e dispondo os resultados em duas colunas, pontos favoráveis ou desfavoráveis.

	fatores positivos	fatores negativos
ambiente externo	Oportunidades: Que mercados estão se abrindo?	Ameaças: Que obstáculos a organização enfrentará? O que os competidores estão fazendo?
ambiente interno	Forças: Quais as vantagens da organização? O que a organização faz bem? De que recursos dispõe?	Fraquezas: Quais as desvantagens da organização? O que a organização faz mal? De que recursos carece?

A empresa deve aproveitar, em particular, os casamentos de oportunidades com forças e atacar com energia as combinações nefastas de ameaças com fraquezas.

10.3 Dirigir

Fayol definiu um conjunto de cinco funções administrativas: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, que, ao longo do tempo evoluíram para quatro:

Planejar	Organizar	Dirigir	Controlar
Definir objetivos Avaliar a situação atual Estimar o futuro Identificar meios para alcançar os objetivos	Desenhar a estrutura Distribuir o trabalho Designar pessoas Alocar recursos	Atribuir responsabilidades Comunicar Liderar Motivar	Definir padrões Monitorar desempenho Comparar resultados com previsões Corrigir falhas

Dirigir é uma delas, e tem como cerne dar vida à organização, ou seja, fazer com que as pessoas envidem esforços na direção planejada.

O processo da direção, então, cuida das maneiras pela quais os chefes transmitem ordens e instruções aos respectivos subordinados, buscando adequar formas e meios às características das mensagens e à capacidade de compreensão dos destinatários.

Direção, nesta acepção, não se confunde com as palavras direção, gerência e supervisão, que se refere às atividades dos administradores dos níveis superior, médio e inferior, respectivamente, das organizações.

As ordens devem ser dadas esperando que sejam cumpridas, mas não se deve acreditar que os destinatários das mesmas tenham harmonia de objetivos com a organização. Existem aqueles que "vestem a camisa", mas no mais das vezes a participação na organização se dá em função de razões mais prosaicas como o recebimento de salários ou a aquisição de experiência. Até mesmo a compreensão sobre quais são os objetivos da organização podem ser compreendidos de modo diferente por cada um, mesmo entre aqueles extremamente motivados e compromissados.

Um outro ponto a ser levado em consideração é a eventual falta de unidade de comando, o que pode propiciar a existência de ordens e instruções incoerentes, ou com prioridades pouco claras. Nesses casos, os diversos gestores com poder de mando sobre o mesmo profissional devem tomar precauções no sentido de evitar tal confusão.

A ordem em si pode ser escrita ou oral, simples ou detalhada, formal ou informal, geral ou específica, devendo-se escolher as alternativas em função do grau de complexidade da instrução e capacidade do subordinado.

Em certas situações pode ser importante acompanhar a ordem por explicações sobre a mesma, de modo a aumentar a compreensão do subordinado sobre a motivação da mesma, os objetivos a serem alcançados, etc, permitindo até mesmo que este possa vir a adaptar a determinação às situações concretas que venha a enfrentar, privilegiando assim o atingimento dos objetivos e não a mera aplicação literal.

Finalmente, há que se verificar se as determinações vão sendo cumpridas, caso contrário as ordens poderão cair no vazio, gerando mais ruído que resultados.

10.4 Questões para fixação

10.1) Ainda considerando sua futura profissão, defina uma missão para você, estabeleça um ou mais objetivos, indique a estratégia que pretende seguir e quais táticas está seguindo no presente momento.

10.2) Um advogado, defendendo sua empresa, pensa numa linha de argumentação bastante promissora, mas que se não der certo poderá criar um precedente contra a empresa. Poderá decidir sozinho sobre a defesa que pensou?

10.3) Dê um exemplo de uma possível ordem verbal, informal e outra que deve ser enunciada por escrito, justificando a escolha de cada meio para cada mensagem.

11 Autoridade, Responsabilidade e Liderança. Processo Decisório

11.1 Autoridade e delegação

Existem diversos significados para a palavra autoridade, tais como:

- autoridade legal, no sentido jurídico, decorrente da habilitação da pessoa praticar um determinado ato, como o procurador representar a empresa, o advogado representar seu cliente numa lide;
- autoridade técnica, no sentido do conhecimento ou perícia em determinado assunto, legalmente reconhecida pela inscrição em órgão de classe ou por reconhecimento da comunidade, como um engenheiro assinar uma planta, um advogado atuar numa lide, um crítico de arte reconhecer a autenticidade de um quadro;
- autoridade administrativa, no sentido de direito ou poder de decidir e de se fazer obedecer em certos assuntos, decorrente da posição da pessoa na estrutura da organização.

A autoridade do chefe da organização é a mais ampla possível, e vai sendo delegada sucessivamente por toda a estrutura organizacional, justamente porque o titular não pode fazer tudo. A questão é como essa delegação deve ser feita, de modo a resolver o problema, sem criar conflitos excessivos.

Cada delegação se faz do chefe para o subordinado imediato: do presidente para o diretor, deste para o gerente, do gerente para o supervisor, deste para o funcionário da ponta.

É claro que o presidente não delega todos os seus poderes e responsabilidades para cada um dos diretores, pois nesse caso cada um teria o mesmo problema de excesso de responsabilidades que o presidente e, além disso, qualquer decisão sua poderia entrar em conflito com as dos demais diretores. Ao contrário, o presidente dividirá seus poderes e responsabilidades, atribuindo uns e umas para um diretor, outros e outras para um segundo, e assim por diante. Processo idêntico ocorre nos demais níveis hierárquicos da organização.

A delegação contempla pelo menos três aspectos:

- distribuição de encargos, pelas quais o chefe distribui e atribui tarefas que seriam suas a cada um dos subordinados;
- delegação de autoridade, pelas quais o chefe atribui a cada subordinado a autoridade necessária para decidir e agir no cumprimento das tarefas que recebeu; e
- atribuição de obrigações, de tal forma que cada subordinado fica responsável pelo adequado cumprimento das tarefas que lhe foram atribuídas.

11.2 Responsabilidade

Responsabilidade é a obrigação de um subordinado responder pelas suas ações e as de seus subordinados, com relação ao cumprimento dos encargos que lhe foram delegados pelo seu chefe imediato e pelo regulamento da organização.

Nesse sentido até mesmo o dirigente máximo (presidente, superintendente) tem responsabilidade, pois seu cargo lhe foi delegado pelos acionistas ou sócios da organização, qualquer que seja ela (pública, empresária, do terceiro setor), com o encargo de alcançar ou superar as metas que lhe foram traçadas.

A responsabilidade não pode ser delegada. Um chefe, quando delega uma tarefa e a obrigação de executá-la a um subordinado, atribuindo-lhe autoridade para tal, cria uma nova responsabilidade para esse subordinado, a responsabilidade de executar um boa forma tal tarefa, mas não se livra, com a delegação, da sua própria responsabilidade perante seu chefe.

11.3 Amplitude administrativa

Por amplitude administrativa entende-se a quantidade de subordinados que um chefe possui. Existiria uma amplitude ideal?

Sabe-se que quando cresce a quantidade de subordinados, aumenta o trabalho do chefe de supervisioná-los, ao mesmo tempo, diminui seu trabalho de execução direta de tarefas, pois estas vão sendo atribuídas a aqueles. Aumenta também a quantidade de comunicações, pois o chefe passa a se relacionar com mais gente e o mesmo ocorre com os subordinados, que também se comunicarão com os colegas de mesmo nível.

No sentido inverso, com o aumento da amplitude administrativa é reduzida a altura hierárquica da organização, o que facilita a comunicação.

A experiência empírica não indica uma quantidade certa de subordinados por chefe, mas aponta para algumas diretrizes, tais como:

- quem dirige outros chefes deverá ter menos subordinados do que se dirigisse pessoal de ponta;
- quem orienta pessoas com atividades heterogêneas deverá ter menos subordinados do que se trabalhasse com pessoas com atividades homogêneas.

Infelizmente, cada caso é um caso. A amplitude adequada depende inclusive da própria capacidade do chefe.

11.4 Liderança

Um líder pode ser definido como aquele indivíduo que tem autoridade para comandar outros, os seus subordinados: é o chefe. Também pode ser entendido como aquela pessoa cujas ações ou palavras exercem influência sobre o pensamento e o comportamento de outras.

Um chefe detém a autoridade, mas pode não possuir características pessoais que lhe permitam influenciar informalmente os demais: tanto pior.

A liderança pode ser de três tipos:

- autocrática: o líder decide e dá ordens, os liderados obedecem;
- democrática: o líder e liderados participam da decisão;
- liberal: o líder se omite e os liderados decidem.

Não existe uma maneira "correta" de liderar: depende da situação concreta, da capacidade dos liderados, da urgência de resultados, do ambiente organizacional. Mesmo com uma mesma equipe, o estilo de liderança poderá variar em função desses fatores.

11.5 Coordenação

As diversas pessoas numa organização desempenham tarefas e produzem resultados, que deverão ser coordenados, de modo a que os objetivos mais gerais possam ser alcançados. Adianta pouco um setor cumprir tempestivamente sua meta mas outro não o conseguir, se o resultado global depende é composto pelo produto de ambos.

A técnica básica da coordenação é a supervisão, isto é, a verificação, por parte do superior, do andamento das tarefas atribuídas aos subordinados, tomando as medidas necessárias para corrigir eventuais discrepâncias entre o previsto e o alcançado. Nesse intuito, o presidente supervisiona seus diretores, que supervisionam seus respectivos gerentes, que fazem o mesmo com seus supervisores.

Existem ferramentas que podem ser utilizadas em algumas situações, como o diagrama PERT (vide aula 5, "Abordagem Sistemática").

Eventuais dificuldades de departamento, por exemplo, identificadas a tempo pela supervisão, poderão ensejar medidas de contorno, tais como reforço de pessoal oriundo de outro departamento que esteja mais adiantado ou disponha de pessoal para ceder. Essas adequações, às vezes implementadas com dificuldade - existe uma crença de que o poder de cada chefe é função direta da quantidade de subordinados que possui - podem permitir a consecução das metas das organizações.

11.6 Processo Decisório

Decidir é escolher entre alternativas possíveis com vistas a alcançar um resultado. A deliberação pode ocorrer em nível de especificação da missão ou da estratégia global da empresa, ou ser muito prosaica e imediata, tal como determinar quando uma reunião será interrompida para que os participantes possam beber um cafezinho.

Decisões podem ser simples ou complexas, corretas ou inadequadas, rápidas ou demoradas, mas sempre e fundamentalmente deve estar claro o objetivo a alcançar.

Alternativas de solução usualmente existem, mesmo em situações dramáticas e desesperadoras, mas há que procurá-las.

Entendemos por análise a formulação do problema e identificação das alternativas possíveis.

Na escolha da decisão, diversos fatores podem ser considerados:

- a experiência da própria organização, ou de outras organizações (cópia de experiências externas);
- experimentação - para testar as hipóteses;
- pesquisa.

11.7 Estruturação da decisão

Um método de decisão pode ser:

- diagnosticar o problema;
- definir os objetivos a serem alcançados;
- identificar uma ou mais alternativas adequadas;
- avaliar e comparar as possíveis conseqüências das alternativas encontradas;
- escolher uma alternativa.

Uma vez escolhida a solução, esta deverá ser implementada. A decisão adotada poderá ter múltiplos efeitos, até mesmo alterar a estrutura da organização.

A **formulação** do problema compreende as duas primeiras fases, diagnose e estabelecimento de metas.

Na fase de **diagnose**, deve-se verificar qual é o problema a ser resolvido, o que está impactando negativamente o funcionamento da organização. Às vezes pode não haver nenhum problema a ser analisado, mas novos objetivos a serem alcançados, como fundar uma empresa ou passar a atender um novo segmento do mercado: nesse caso passa-se para a fase seguinte.

A **definição dos objetivos** ou metas é crucial: o que pretendemos obter com a decisão a ser tomada? Essas informações serão cruciais, não só para orientar a busca de alternativas, como a determinação daquela que será escolhida.

Albert Einstein disse que a formulação do problema é mais importante que a solução.

Ultrapassada a fase de formulação do problema, passamos à sua solução, começando pela identificação de alternativas possíveis. Alternativas, no plural. Se encontrarmos apenas uma, temos que tomar muito cuidado: provavelmente teremos nos esforçado pouco, desprezado informações, ouvido poucas pessoas. Talvez tenhamos nos excedido na formulação, estabelecendo metas inadequadas, metas que fazem parte antes das alternativas de solução que da formulação do problema.

Identificadas as alternativas, há que eleger uma dentre elas, mas como fazê-lo?

O **princípio do fator restritivo** - ou estratégico - aconselha a que examinemos cada alternativa em busca dos fatores que podem impedir - ou dificultar - a efetivação da solução, aquilo que restringe a utilidade da alternativa.

Por exemplo, se estamos escolhendo um meio para transportar mercadorias, poderemos ter como alternativas um caminhão a diesel e uma caminhonete a gasolina e verificar que o caminhão é muito mais econômica, tanto pelo preço do combustível como pela menor quantidade de viagens necessárias, em função da sua maior capacidade. Entretanto pode existir um fator restritivo: inexistência de fornecimento de diesel na região, o que inviabiliza a primeira alternativa.

Depois temos de **comparar** as **alternativas** remanescentes, mas temos dois tipos de **fatores**, os **ponderáveis** e os **imponderáveis**. Os primeiros são os quantificáveis, facilmente comparáveis uns contra os outros.

Por exemplo, ao escolhermos alternativas para forrar bolsas, podemos comparar os custos de diversos tipos de tecido, que apresentem a mesma resistência e durabilidade, e escolher o mais barato. Mesmo se os tecidos apresentam resistência, aparência e preço diferentes, ainda poderemos atribuir pesos para cada um dos fatores.

Os fatores imponderáveis são extremamente mais difíceis de serem levados em consideração, por não poderem ser quantificados, ficando a escolha atrelada ao sentimento, à subjetividade de cada um.

Uma fábrica está escolhendo onde aplicar recursos: pode aumentar a produção de tais ou quais produtos, o que produzirá tal ou qual retorno, ou pode reservar uma parte desses recursos para a pesquisa de novos produtos. O mercado está calmo, não se tem a menor indicação se os novos produtos serão efetivamente desenvolvidos, quando, e se venderão bem quando desenvolvidos. De um lado números concretos, do outro o risco de não pesquisar e ser atropelado pela concorrência, ou de investir sem resultado, deixando de aumentar o retorno (e a capitalização da empresa). Como decidir? Subjetivamente.

Existem métodos bastante avançados e complexos, já desenvolvidos para certas questões, como vimos na aula 5 ("Abordagem Sistemática"), como pesquisa operacional, PERT etc.

Uma vez selecionada a alternativa, trata-se de colocá-la em ação e controlar os resultados.

11.8 Questões para fixação

11.1) Um hotel foi fundado há cinco anos e conta com um gerente e vinte empregados, os mesmos desde então. Descreva três situações ou acontecimentos hipotéticos, um para cada tipo de liderança (autoritária, democrática e liberal), de tal forma que esse tipo seja o mais adequado para a hipótese. Justifique.

11.2) Uma empresa adquire um equipamento muito caro, em prestações, que vencem nos dias cinco de cada mês. Essa mesma empresa faz uma venda enorme, também a prazo, e acerta com o comprador que este pagará suas prestações no dia sete de cada mês. Qual o tipo de falha administrativa poderá ter sido cometida? Explique.

11.3) Um fornecedor sofreu um incêndio na fábrica e atrasará dois meses a próxima entrega. A loja já está sem produtos e identificou outro fornecedor mais barato mas cujos produtos têm menos qualidade. Comparando as alternativas ficar sem produtos ou comprar do segundo fornecedor, identifique um fator ponderável e um imponderável para cada uma?

12 Pessoas na Organização

Para criar uma organização, não bastam recursos materiais (instalações, máquinas, móveis, dinheiro), nada disso funciona sem o trabalho humano. Mesmo a mais automatizada das máquinas-ferramenta necessita de uma pessoa que a ligue, estabeleça parâmetros e controle o seu funcionamento.

Taylor via o trabalhador como uma pessoa cujo interesse residia inteiramente no pagamento que iria receber em troca do trabalho, sem qualquer compromisso adicional com a organização. Com o desenvolvimento dos estudos e pesquisas em Administração essa visão evoluiu: a teoria moderna aconselha tratar o funcionário como parte da equipe, como membro da empresa (no sentido de atividade a realizar), quase como um sócio.

Nesse sentido a gestão de pessoal (ou gestão de recursos humanos) evoluiu e reconhece que existem práticas que conduzem para resultados globais melhores, práticas essas que se caracterizam pelo investimento em treinamento, pelo cuidado com a motivação e com a permanência do empregado na empresa, evitando a rotatividade.

O processo básico consiste em:

- planejamento das políticas de recursos humanos, com determinação da quantidade e qualificação dos trabalhadores necessários para a organização, tanto para o presente como com projeções para o futuro;
- recrutamento e seleção dos profissionais necessários, desligamento, se necessário e em último caso, dos que estejam em excesso;
- orientação e capacitação; e
- gestão do desempenho, incluindo remuneração direta e indireta e, progressão de carreira.

A gestão de pessoal sofre severas restrições externas: legislação do trabalho, atividade sindical (e seus acordos coletivos) e o próprio mercado de trabalho.

12.1 Planejamento de Recursos Humanos

O objetivo do planejamento de pessoal é a adequação da força de trabalho, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade (entendida como formação profissional, experiência, habilidades) às necessidades presentes e futuras da organização.

O passo inicial é recensear os membros da organização e levantar as necessidades da organização, expressas em termos de cargos e funções a serem ocupados com as respectivas qualificações necessárias. A comparação entre os dois levantamentos indicará os excessos e as faltas.

Um primeiro passo deverá ser o remanejamento das pessoas, transferindo algumas de uma posição para outra, ou mesmo treinando-as. As posições vagas, no final, deverão ser preenchidas com a contratação de novas pessoas, após um processo de recrutamento e seleção. As pessoas em excesso poderão ser mantidas em função da previsão de crescentes necessidades, ou, se realmente necessário, desligadas.

12.2 Recrutamento

Por recrutamento entende-se a localização de candidatos às posições em aberto. Onde procurá-los? Existem diversas possibilidades: internet, agências de empregos, anúncios em classificados de empregos, universidades, indicação por pessoas de própria organização.

Cada uma dessas fontes tem vantagens e desvantagens. Mesmo a indicação interna, uma das alternativas mais confiáveis (quem gostaria de se "queimar" indicando uma pessoa inadequada?), mas tem como efeito negativo um certo conservadorismo, que pode dificultar a renovação da organização.

A escolha do modo de recrutamento também depende - e muito - do cargo a ser ocupado. Se a posição é operacional e requer habilidades de certa forma comuns, um recrutamento simples pode ser empregado, como no caso de uma construtora que precisa de pedreiros e carpinteiros; se o cargo é mais sensível, com habilidades específicas, poderá ser necessário utilizar formas mais pontuais ou mesmo discretas.

12.3 Seleção

Terminado o recrutamento com sucesso, a organização deverá ter vários candidatos em princípio hábeis para ocupar as posições vagas: a seleção tem por objeto escolher, dentre os candidatos, quais serão contratados.

A seleção terá sucesso quando o candidato aprovado demonstrar na prática que produz os resultados dele esperados, ou quando rejeita um candidato que, se aprovado, não produziria bons resultados. Falhará em caso contrário. No caso de ocorrer uma contratação inadequada os prejuízos serão os custos do desligamento, do novo processo de seleção e das perdas ocasionadas pelo profissional durante sua passagem pela organização.

Para aumentar os acertos, o processo de seleção deve utilizar critérios e ferramentas válidos e confiáveis para avaliar a adequação dos candidatos às necessidades da organização, sem descuidar de informá-los

sobre as reais condições de trabalho, evitando assim a desmotivação precoce ou mesmo o desligamento a pedido do recém-contratado.

Dentre as ferramentas estão os formulários de inscrição, as provas teóricas e práticas, as entrevistas, as simulações. No caso de organizações públicas, pode ser necessária a seleção por concurso público.

Cuidado especial deve ser tomado em não desrespeitar o candidato e a legislação, solicitando informações ou fazendo exigências descabidas, bem como não basear a seleção em parâmetros que pouca ou nenhuma relação tenham com o trabalho a ser posteriormente executado pelo candidato.

12.4 Desligamento

A demissão usualmente é desagradável, tanto para o administrador como para o demitido. Pode ocorrer em diversas situações, tais como:

- a organização está com excesso de pessoal, em função de redução de atividades ou da utilização de novas tecnologias;
- as histórias da organização e do profissional tomam rumos distintos;
- o profissional não agiu com profissionalismo e a demissão funciona como punição máxima.

No primeiro caso as demissões costumam ser traumáticas, mormente em processo recessivo, quando a possibilidade de obtenção de nova posição se reduz consideravelmente. Nesse caso a organização deve ser extremamente cuidadosa com a seleção dos demissionários, procurar treiná-los em novas atividades e, se possível, absorvê-los em outras posições ou mesmo ajudar a encontrar colocações em outras organizações.

Mesmo os não demitidos sentem o processo. Quanto maior for a transparência das ações e o respeito e cuidado demonstrados pela organização, tanto menos pesado resultará o processo como um todo.

No segundo caso, a história é quase feliz, a menos que o desligamento seja fruto de falta de motivação do demissionário, causada por políticas inadequadas de pessoal.

No terceiro pode até melhorar o moral da equipe, pela exclusão de um membro inadequado. Essa situação pode ser fruto de um mau processo de recrutamento e seleção.

12.5 Ambientação e Treinamento

Contratado um novo membro para a organização, o primeiro passo é ambientá-lo, de modo que passe a conhecer seus novos colegas, seu local de trabalho, suas tarefas e como desempenhá-las.

A ambientação mais simples e prosaica é simplesmente apresentar o profissional à equipe e oferecer algumas informações básicas, deixando que o tempo e a convivência solucione as dúvidas que forem aparecendo.

No extremo oposto pode ser desenvolvido um programa completo e formal de ambientação, com aulas, material didático, visita às instalações e até mesmo estágios de experiência nas diversas áreas e departamentos, de modo a oferecer uma visão o mais completa possível da organização.

Os treinamentos, realizados para manter e ampliar os conhecimentos e habilidades do profissional, podem assumir diversos tipos (gerencial, técnico, prático), ministrados de diversas formas, desde cursos formais, internos ou externos, passando pela disponibilização de material didático (livros, apostilas, vídeos, CDs) até a troca prática de experiências, no local de trabalho, em situações reais.

12.6 Avaliação

No planejamento de recursos humanos são definidas as necessidades de pessoal da organização, em termos de capacitação, experiências e habilidades. Resta ver se os resultados apresentados na prática mostram consistência com os resultados esperados e quais as discrepâncias encontradas.

Existem diversas formas de avaliar o comportamento e o desempenho de pessoas, tais como avaliação do subordinado pelo superior, avaliação circular - onde cada um é avaliado pelos chefes, colegas e subordinados, que podem ser combinadas com auto-avaliação, atendimento a objetivos e metas, entre diversos outros.

Em função dos resultados, diversas conseqüências podem advir:

- reconhecimento dos profissionais que obtiveram bons resultados, concedendo aumentos, promoções ou prêmios;
- realocação de pessoas, para posições em que possam alcançar melhores desempenhos ou enfrentar novos desafios;
- definição de cursos e treinamentos, para criar ou reforçar competências e habilidades;
- eventualmente até desligar aqueles cujos resultados não se coadunam com as necessidades da organização.

O reconhecimento não necessariamente precisará representar ganhos financeiros significativos, mas um bom resultado não deve passar em branco, pois significará que o esforço feito nada significou. Sabe-se que a maioria dos profissionais almeja recompensas materiais tanto quanto reconhecimento das suas qualidades e vitórias.

A realocação de pessoas deve ser feita não só para corrigir disfunções e distribuir o pessoal disponível de acordo com as necessidades, mas também pode ser vista como uma forma de capacitação, pela exposição do profissional a novas situações e permitir a sua convivência com outros profissionais, permitindo trocas positivas de experiências.

12.7 Remuneração

O esquema de remuneração tradicional vincula-se ao organograma da organização, com alguns ajustes em função da formação e experiência do profissional. Nesse esquema existe um plano de cargos e salários detalhado, onde se pode encontrar descrições tais como "engenheiro júnior", "engenheiro pleno" e "engenheiro sênior", associados a remunerações (discretas ou por faixas) e responsabilidades crescentes.

Às vezes um profissional é promovido de uma denominação para outra em função das avaliações, às vezes os cargos exigem titulações específicas. Por exemplo, pode ser exigido do professor titular o grau de doutor enquanto para professor assistente pode ser necessário o título de mestre.

Além disso pode haver progressão dentro do cargo, em função dos resultados alcançados e até mesmo do tempo de permanência no cargo, entre os valores mínimo e máximo a ele atribuídos.

Atualmente, em função da variabilidade dos mercados, exigindo permanente e rápida adaptação das organizações, torna-se difícil a manutenção de estruturas fixas. A solução está na remuneração com base nas habilidades. Assim, as pessoas são avaliadas tendo como base formação acadêmica, experiência profissional e outras características de interesse para a organização, definindo-se a remuneração com base nessa avaliação.

Assim o profissional não fica preso a um cargo, podendo exercer suas capacidades, a cada momento, onde mais for necessário ou útil no momento, permitindo uma administração adaptável às contingências de cada momento.

12.8 Carreira

De forma semelhante, também mudaram os planos de carreira. Antes eram as empresas que planejavam o futuro de seus membros, provendo treinamentos e orientações, para que os profissionais pudessem evoluir, galgando aos poucos os degraus dos planos de carreira, parte integrante dos planos de cargos e salários.

Essa orientação fornecida pelas empresas visava não só garantir a permanência dos bons profissionais, como o permanente preenchimento dos cargos com pessoal qualificado, evitando qualquer descontinuidade decorrente do crescimento da organização.

Hoje tudo mudou. A garantia de emprego é uma lembrança do passado. Os profissionais não mais progredem seguindo os degraus do plano de carreira de uma dada empresa, mas vão desenvolvendo sua própria história circulando por diversas posições em diversas organizações.

O planejamento da carreira transferiu-se das empresas para os próprios profissionais interessados, que passaram a ter de se preocupar com sua empregabilidade.

Nesse sentido, algumas sugestões para uma carreira de êxito em administração (Robbins, 2005:300): desenvolver uma rede de contatos; melhorar suas próprias destrezas; considerar os movimentos laterais de carreira; permanecer em movimento; apoiar seu chefe; encontrar um mentor; não permanecer tempo excessivo no primeiro emprego; permanecer visível; obter controle sobre os recursos da organização; conhecer a estrutura de poder; apresentar uma imagem pessoal correta; desenvolver um bom trabalho; escolher o primeiro trabalho sensatamente.

12.9 Questões para fixação

12.1) Um restaurante, preocupado com a globalização, exige que os candidatos a cozinheiro saibam falar inglês. Comente, dizendo se concorda ou discorda da exigência.

12.2) Uma empresa está com todos os seus funcionários treinados para as funções que executam. Que poderia fazer para evitar futuras demissões?

12.3) Qual ou quais as vantagens para as empresas de premiarem o profissional bem avaliado com outros recursos que não o aumento salarial.

13 Comissões. Relações na Organização

Comissão é um conjunto de indivíduos incumbidos de executar determinada tarefa especial, realizar um estudo, examinar e opinar sobre um negócio, resolver problemas etc, usualmente dedicadas em tempo parcial à tarefa.

13.1 Tipos de Comissões e finalidades

Uma comissão pode ser temporária ou permanente, formal ou informal. ter poder decisório ou atuar como órgão auxiliar ou de assessoria.

No Congresso Nacional, as comissões parlamentares de inquérito são temporárias, encerradas ao fim dos respectivos inquéritos a que foram cometidas, enquanto a Comissão de Constituição e Justiça é permanente, opinando sobre a legalidade e constitucionalidade dos projetos de lei.

Comissões não se confundem com assembleias nem com as convocações feitas pelos chefes para ouvirem as opiniões de seus subordinados sobre algum assunto.

13.2 Vantagens

Comissões podem apresentar diversas vantagens:

- coordenação das ações de diversos órgãos, por meio do intercâmbio de informações detidas pelos representantes desses órgãos;
- diluição do poder entre diversos indivíduos, evitando o risco de conceder autoridade excessiva a uma só pessoa;
- maior qualidade da decisão, decorrente do julgamento colegiado, onde é aproveitada a pluralidade de experiências, conhecimentos e habilidades dos membros da comissão;
- aumento da cooperação entre diversos departamentos da organização, pois usualmente os seus representantes na comissão tornam-se solidários com suas decisões e convencem mais facilmente seus colegas a acatarem essas decisões;
- treinamento, pois cada membro transmite sua experiência e aprende com a dos demais, além de ter de estudar assuntos por inteiro, dos quais em princípio só conhecia e dominava uma parte, para poder opinar sobre eles;
- continuidade administrativa, pois a substituição de um ou outro participante usualmente não modifica radicalmente o pensamento coletivo, o que pode acontecer com a substituição de executivos;
- aumento da democracia, pela representação de grupos interessados;
- consolidação da autoridade necessária para uma decisão, obtida pela decisão coletiva, que traz consigo a autoridade específica e parcial de cada um dos membros da comissão; é uma alternativa à subida do assunto a decidir pela hierarquia da organização até o nível em que o detentor do cargo detenha autoridade sobre todas as questões envolvidas na decisão;
- impedir ou postergar uma ação, recurso freqüentemente utilizado, aproveitando justamente as desvantagens das comissões: a comissão é criada para garantir o *status quo*, impedindo ou atrasando qualquer mudança.

13.3 Desvantagens

Nem tudo são flores, também há desvantagens:

- maior lentidão, pois as decisões, colegiadas, dependem de que o consenso seja alcançado, o que pode ser agravado pelo fato de usualmente os membros trabalharem nas comissões em tempo parcial;
- maior custo para a tomada da decisão, em função da quantidade de pessoas e do maior tempo; note-se entretanto que, apesar da decisão em si ser mais cara, pode ser que a qualidade da decisão compense;
- a responsabilidade pela decisão é diluída entre os membros da comissão, tornando-se difícil ou mesmo impossível cobrá-la;
- existe perigo de serem tomadas soluções de compromisso, aquém das necessidades da organização, mas que protegem os membros da comissão: cada um só aprova o que pode fazer sem susto ou até menos, evitando maior comprometimento com resultados e podendo se escorar no fato de que a decisão não foi sua, mas sim do coletivo.

13.4 Precauções

Não existe uma regra que determine se se deve ou não criar uma comissão para resolver um dado assunto: devem ser avaliados os prós e os contras, pesadas as vantagens e as desvantagens.

Se há necessidade de multiplicidade de informações, de coordenação, de consenso, de rapidez na divulgação e compreensão das decisões, talvez seja interessante criar-se uma comissão.

Entretanto, se há necessidade de rapidez na tomada da decisão, se a decisão é de pequena importância, se não há pessoal disponível, então talvez formar uma comissão não seja uma boa idéia.

Um ponto a considerar também é a forma de deliberação, se por consenso ou maioria, se bem que às vezes os próprios membros de uma comissão, ao chegarem a um impasse sobre um ponto menos importante, podem resolver por consenso deliberar por maioria, agilizando a superação do impasse sem maiores delongas.

13.5 Relações na Organização

A organização formal consiste nas relações oficialmente estabelecidas entre as pessoas, por meio de hierarquias, relações de subordinação, autoridades de linha e de assessoria, aquelas definidas nas descrições dos cargos e representadas graficamente pelo organograma, relações formais essas que versam sobre autoridade, responsabilidade e prestação de contas.

Na prática as coisas não se passam dessa maneira, havendo também inúmeras relações informais entre as pessoas, relações essas que, no bom sentido, preenchem lacunas da organização formal, motivadas por necessidades práticas do serviço; no mau sentido, violam as normas estabelecidas.

As relações informais decorrem de fatores tais como afeição, parentesco, respeito, despreço, inimizade, previamente existentes no mundo exterior ou desenvolvidas no ambiente de trabalho.

São relações informais: a simples companhia no almoço, caronas para o trabalho ou no retorno, geração e transmissão de boatos, panelinhas.

Vejam alguns exemplos.

Um chefe determina que uma determinada tarefa seja realizada de uma determinada maneira, mas um dos subordinados, longe das vistas do chefe, sugere que sigam outro método e a turma acata o colega em detrimento da orientação oficial. Trata-se de uma liderança informal.

Dois serviços chegam à central de cópias, de departamentos distintos, levados por suas secretárias. Um tem urgência, mas a secretária não é benquista; outro, sem nenhuma recomendação, é portado por uma secretária que tem certa amizade com o pessoal. O segundo acaba é concluído antes.

Uma empresa tinha duas linhas de produto e o departamento de atendimento ao cliente dispunha de dois setores, um para cada linha, com responsabilidades bem definidas. A empresa lança uma terceira linha de produtos, sem redesenhar o organograma do departamento de atendimento e o que é de se esperar acontece: um cliente se apresenta solicitando algo referente a um produto da nova linha. Oficialmente não há quem o possa atender, mas o pessoal do atendimento, informalmente, resolve o problema de alguma maneira.

De qualquer forma, as relações informais são restritas a certa proximidade geográfica: não se pode imaginar uma organização com centenas ou milhares de membros funcionando em termos das relações informais entre eles. A organização informal suplementa a organização formal, às vezes reduz sua eficiência ou funcionalidade, mas não a pode substituir.

13.6 Vantagens

A organização informal oferece inúmeras vantagens às organizações, talvez até mesmo lhes garanta a sobrevivência.

Mesmo os planejamentos mais detalhados não dão conta de todas as variáveis possíveis e problemas acontecem. Por exemplo, com o fito de evitar consumo exagerado e indiscriminado de cópias reprográficas, é aprovado um modelo de requisição de cópias que deve vir assinado por, no mínimo, um supervisor. No departamento de vendas ultimam o material para a participação em uma licitação, é necessário copiar alguns documentos, mas acabou o formulário de requisição. Pela organização formal o problema seria insolúvel, mas as relações informais podem facilitar a obtenção do formulário em outro departamento ou, mais provavelmente, a obtenção das cópias sob a promessa do formulário ser entregue no dia seguinte.

No caso do subordinado que orientou os colegas para agirem de forma diferente da indicada pelo superior, trata-se de uma liderança informal. Essa liderança pode ser positiva, com no caso de um superior inexperiente: a "desobediência" pode resultar em economia para a organização.

A liderança informal, por definição, não é nem pode ser indicada pela organização. Se o for, deixará de ser informal. Além disso, usualmente não há uma liderança informal, mas vários líderes informais, de acordo com os problemas a ser resolvidos ou situações a ser enfrentadas.

Esse comportamento pode ser até estimulado, pois ninguém sabe tudo. Um novo chefe, reconhecendo sua inexperiência em determinados assuntos, pode conversar com a equipe e demonstrar que as opiniões e recomendações dela são bem-vindas, acatando as lideranças informais sobre os assuntos que não domina, enquanto vai se adaptando à nova posição. Aos poucos vai assumindo integralmente as prerrogativas e responsabilidades do cargo, tornando-se líder de fato e de direito. A melhor situação ocorre quando a liderança formal e a informal se fundem na mesma pessoa.

Os momentos reivindicativos denominados "operação padrão" nada mais são que o acatamento preciso das normas formais, sem qualquer concessão. O resultado imediato é a redução da produção sem que a organização possa tomar qualquer medida punitiva legal, já que todos os funcionários estão justamente exercendo suas responsabilidades precisamente como lhes foi determinado, de acordo com as regras definidas nos manuais e regulamentos internos. Isso demonstra a importância das relações informais para o bom andamento do serviço.

13.7 Problemas

Existem diversas outras relações informais que podem prejudicar o desempenho e desenvolvimento das organizações.

As panelinhas, por exemplo, são relações informais nefastas. São pessoas que se apóiam mutuamente para obter cargos, benefícios e poder, em detrimento dos demais, perseguindo objetivos diferentes ou mesmo conflitantes com os da organização à qual pertencem.

A estrutura e as relações formais devem ser consideradas um esqueleto, enquanto as relações informais agregam elasticidade e músculos, corrigindo certas deficiências, permitindo o enfrentamento de situações dinâmicas e imprevisíveis. Mesmo assim, as relações informais precisam guardar certa relação com as formais, sem retirar a organicidade necessária. Não é possível vislumbrar uma empresa com milhares de empregados que não possua relações formais.

13.8 Questões para fixação

13.1) Existe uma proposta para modificação do *currículum* do curso de Administração. A decisão sobre a modificação do *currículum* deve ser singular ou por meio de comissão? Justifique.

13.2) Um professor precisa ser substituído e há três candidatos ao posto. A escolha do novo professor deve ser uma decisão singular ou coletiva? Justifique.

13.3) O reitor pretende modificar o horário de funcionamento da Universidade e resolveu montar uma comissão para discutir o assunto. Como deveria compor a comissão?

Bibliografia

- ARAUJO, Luís César G. de. **Teoria Geral da Administração: Aplicação e Resultados nas Empresas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- FAYOL, Henri. **Administration Industrielle et Générale**. Paris: Dunod. 1950.
- FLIPPO, Edwin B., **Princípios de Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1973.
- HOUAISS, Antônio & VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- KOONTZ, Harold & O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração: uma análise das funções administrativas**. 5 e.. 2 v. São Paulo: Pioneira, 1971.
- NEWMAN, William H., **Ação Administrativa: as técnicas de organização e gerência**. São Paulo: Atlas, 1969.
- QUEIROZ, Simone Hering de. **Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional**. Dissertação apresentada como requisito à obtenção de grau de Mestre. [on line] Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/disserta96/queiroz/index/>. Acesso em 16 de março de 2005.
- ROBBINS, Stephen P. & COULTER, Mary. **Administración**. 8 e. México: Pearson Educación, 2005.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **The Principles of Scientific Management in Scientific Management**. New York & London: Harpers & Brothers, c 1947.