

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO - SEED  
SUPERINTENDÊNCIA DA EDUCAÇÃO – SUED  
DIRETORIA DE POLÍTICAS E PROGRAMAS - DIPOL  
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL - PDE  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM

LÚCIA MARIA GADELHA DE CARVALHO

**INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**

Caderno Pedagógico para o curso Técnico em Administração

MARINGÁ  
2008

LÚCIA MARIA GADELHA DE CARVALHO

**INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**

Caderno Pedagógico para o curso Técnico em Administração

Material Pedagógico apresentado à Secretaria de Estado da Educação – SEED, como parte dos requisitos do Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE, em convênio com a Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. MSc. Maria de Fátima Gameiro da Costa

MARINGÁ  
2008

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por permitir que eu pudesse aprender um pouco a cada dia.

Aos meus filhos, por tentarem entender a sede de saber mais.

À Professora Mestre Maria de Fátima Gameiro da Costa, orientadora deste trabalho, pelo exemplo de competência, paciência e companheirismo em todos os momentos, e que levarei como exemplo pela vida.

Ao professor Antonio Carlos Struckel, pela gentil disponibilidade na colaboração prestada, de consultas e correções a este trabalho.

Aos professores: Maria Iolanda Sachuk, Márcia Maioli, Vilma Meurer Sela e Ademir Moribe, Mestres na ciência do conhecimento matemático contábil e administrativo, pelos ensinamentos transmitidos, nossa gratidão para sempre.

A Universidade Estadual de Maringá – UEM e à Coordenação do PDE e Secretária Professoras: Marta Sueli de Faria e Marisa Morales Penati, pelo apoio e atendimento eficiente, pela acolhida carinhosa e digna a todos os participantes.

Ao D.D. Secretário de Educação do Estado do Paraná, Senhor Maurício Requião de Mello e Silva, pela oportunidade e cumprimento de normas propostas e estabelecidas, bem como à Chefia do Núcleo Regional de Educação e Equipe do PDE/CRTE, na pessoa da Professora Adelaide Gonsales Colombari, pelo atendimento primoroso dado a todos.

# CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

## ESTRUTURA DO MATERIAL PEDAGÓGICO

### INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

<b><u>1 INTRODUÇÃO.....</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b><u>2 A ADMINISTRAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA.....</u></b>	<b><u>9</u></b>
1.1 OBJETIVOS E APRENDIZAGEM .....	9
1.2 PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO.....	9
1.3 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO.....	11
1.4 IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO.....	11
1.5 EXERCÍCIOS / QUESTÕES.....	12
<b><u>3 HABILIDADES DO ADMINISTRADOR.....</u></b>	<b><u>13</u></b>
1.6 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM.....	13
1.7 TIPOS DE HABILIDADES.....	13
1.8 COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR.....	14
1.9 EXERCÍCIOS / QUESTÕES.....	15
<b><u>4 ORGANIZAÇÕES.....</u></b>	<b><u>16</u></b>
1.10 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM .....	16
1.11 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO.....	16
1.12 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES.....	16
1.13 TIPOS E FUNÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES.....	17
1.14 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL .....	19
1.15 EXERCÍCIOS / QUESTÕES .....	20
5.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM .....	21
5.2 DEFINIÇÃO E HISTÓRICO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS.....	21
5.3 EXERCÍCIOS / QUESTÕES .....	22
<b><u>6 TEORIA CLÁSSICA.....</u></b>	<b><u>24</u></b>
6.2 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM.....	24
6.3 ORIGENS DA TEORIA CLÁSSICA EM ADMINISTRAÇÃO.....	24
6.4 PRINCIPAIS FUNDAMENTOS DA TEORIA CLÁSSICA.....	25

6.5 ABORDAGEM E CONCEITOS DAS ORGANIZAÇÕES NA TEORIA CLÁSSICA....	26
6.6 PRINCIPAIS REPRESENTANTES.....	26
6.7 QUESTÕES / EXERCÍCIOS.....	31
<b><u>7 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....</u></b>	<b><u>31</u></b>
7.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM.....	32
7.2 ORIGENS das teorias das relações humanas EM ADMINISTRAÇÃO.....	32
7.3 ABORDAGEM E CONCEITO ORGANIZACIONAL TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	33
7.4 PRINCIPAIS REPRESENTANTES E SUAS CONTRIBUIÇÕES.....	34
7.5 EXERCÍCIOS / QUESTÕES.....	35
<b><u>8 TEORIA NEOCLÁSSICA.....</u></b>	<b><u>36</u></b>
8.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM.....	36
8.2 ORIGENS DA TEORIA NEOCLÁSSICA EM ADMINISTRAÇÃO.....	36
8.3 ABORDAGEM E CONCEITO DAS ORGANIZAÇÕES NA TEORIA NEOCLÁSSICA	
37	
8.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA TEORIA NEOCLÁSSICA.....	37
8.5 CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO .....	38
8.6 FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR .....	39
8.7 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	41
8.8 DEPARTAMENTALIZAÇÃO.....	42
8.9 PRINCIPAIS REPRESENTANTES E SUAS CONTRIBUIÇÕES.....	43
8.10 EXERCÍCIOS/ QUESTÕES.....	43
<b><u>9 TEORIA DA BUROCRACIA.....</u></b>	<b><u>44</u></b>
9.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM.....	44
9.2 ORIGENS DA TEORIA DA BUROCRACIA EM ADMINISTRAÇÃO.....	44
9.3 ABORDAGEM E CONCEITO DAS ORGANIZAÇÕES.....	44
9.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA TEORIA DA BUROCRACIA.....	45
9.5 VANTAGENS E DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA.....	46
9.6 PRINCIPAIS REPRESENTANTES DA TEORIA BUROCRÁTICA.....	47
9.7 EXERCÍCIOS/ QUESTÕES.....	48
<b><u>10 TEORIA ESTRUTURALISTA.....</u></b>	<b><u>48</u></b>
10.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM.....	48
10.2 ORIGENS DA TEORIA ESTRUTURALISTA EM ADMINISTRAÇÃO.....	48

10.3 ABORDAGEM E CONCEITO DAS ORGANIZAÇÕES.....	49
10.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO NA TEORIA ESTRUTURALISTA.....	50
10.5 AMBIENTE E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	52
10.6 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS.....	52
10.7 PRINCIPAIS REPRESENTANTES.....	52
10.8 EXERCÍCIOS/QUESTÕES.....	53
<b><u>11 TEORIA COMPORTAMENTAL EM ADMINISTRAÇÃO.....</u></b>	<b>54</b>
11.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM.....	54
11.2 ORIGENS DA TEORIA COMPORTAMENTAL EM ADMINISTRAÇÃO.....	54
11.3 ABORDAGEM E CONCEITUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	55
11.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA TEORIA COMPORTAMENTAL EM ADMINISTRAÇÃO.....	55
11.5 PRINCIPAIS REPRESENTANTES E OUTRAS CONTRIBUIÇÕES.....	56
11.6 EXERCÍCIOS / QUESTÕES.....	57
<b><u>12 TEORIA DOS SISTEMAS em administração.....</u></b>	<b>58</b>
12.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM.....	58
12.2 ORIGENS DA TEORIA DOS SISTEMAS em administração.....	58
12.3 ABORDAGEM E CONCEITO DAS ORGANIZAÇÕES NA TEORIA DOS SISTEMAS em administração.....	59
12.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA TEORIA DOS SISTEMAS EM ADMINISTRAÇÃO.....	59
12.5 PARÂMETROS DOS SISTEMAS.....	60
12.6 PRINCIPAIS REPRESENTANTES E SUAS CONTRIBUIÇÕES.....	61
12.7 EXERCÍCIOS.....	63
<b><u>13 TEORIA DA CONTINGÊNCIA em administração.....</u></b>	<b>64</b>
13.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM.....	64
13.2 ORIGENS da teoria da contingência EM ADMINISTRAÇÃO.....	64
13.3 ABORDAGEM E CONCEITO DAS ORGANIZAÇÕES.....	65
13.4 PRINCIPAIS REPRESENTANTES E SUAS CONTRIBUIÇÕES.....	66
13.5 EXERCÍCIOS/QUESTÕES.....	67
<b><u>14 PESQUISA EMPÍRICA SOBRE A APLICABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....</u></b>	<b>67</b>

14.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM.....	67
14.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	67
<b><u>15 REFERÊNCIAS .....</u></b>	<b><u>69</u></b>
<b><u>16 BIBLIOGRAFIA.....</u></b>	<b><u>70</u></b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura	1	-	Elementos	do
sistema.....				53

# **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**

## **Caderno Pedagógico para Curso Técnico em Administração**

“Nada é mais prático do que uma boa teoria”

Kurt Lewin.

### **1 INTRODUÇÃO**

Ao se tratar da Teoria Geral da Administração, abordam-se as Teorias Administrativas que são, em seu conjunto, um compêndio de normas principais que se complementam, para levar a ciência administrativa ao dia-a-dia das pessoas e das organizações como um todo, no intuito de gerar desenvolvimento, com o objetivo precípua de máxima eficácia e eficiência, gerando produtividade e lucro.

As Teorias Administrativas tiveram sua importância reconhecida a partir do início do século XX, quando, após o advento e conseqüências da Revolução Industrial, era necessário começar a se produzir em larga escala, principalmente nos países onde a produção de bens era um fato concreto e existia a urgência em organizar e controlar tal produção.

Antes desse período, as indústrias produziam artesanalmente, suas formas de produção eram rudimentares e adotavam normas próprias normas de acordo com as necessidades, independente do lugar ou época em que estivessem inseridas.

A administração como ciência é relativamente recente porque os estudos mais profundos e que realmente mudaram o perfil deste conjunto de conhecimentos, datam do final do século XIX e início do XX, quando trouxeram importância e reconhecimento desta ciência junto às demais, porque houve a verificação prática de que o desenvolvimento social e econômico passava pelas organizações, que, conforme fossem administradas, trariam progresso onde estivessem situadas.

Portanto, ao se tomar conhecimento da necessidade que atualmente se faz do estudo mais aprofundado da ciência administrativa, e da

relevância dada ao mesmo, pode-se considerar que, no contexto social, econômico e político no qual se vive não há um único lugar no planeta que não demande ser administrado. Sem os critérios adotados atualmente pela Administração, dificilmente uma organização sobrevive. É necessário o exercício de planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

As funções básicas são essenciais para o administrador, como condição imprescindível para entender e atuar no mundo do trabalho do século XXI, que passa por mudanças em alta velocidade.

Todos os estudiosos, independente da área do conhecimento à qual pertencam, são unânimes em afirmar que há “muita pressa” em se buscar soluções para tudo que gera dificuldade em ser resolvido e, para resolver problemas dessa natureza, somente o conhecimento e as informações geradas por ele poderão dar a certeza de se poder contar sabiamente com as soluções solicitadas.

Diante do exposto, este caderno pedagógico tem como objetivo proporcionar ao aluno os conhecimentos básicos sobre a ciência da administração nas organizações, principalmente sobre as teorias administrativas. Segundo Chiavenato (2004, p.12), *“De certo modo todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações atuais e o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição um naipe de alternativas adequadas para a situação”*.

Desta forma, como resultado do material aplicado, o aluno terá que desenvolver como trabalho final da disciplina, uma investigação empírica, para verificar se os conceitos e teorias da administração estão sendo aplicados nas organizações atuais.

## **2 A ADMINISTRAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA**

### **1.1 OBJETIVOS E APRENDIZAGEM**

Ao finalizar o estudo deste capítulo, o aluno deverá conhecer:

- A evolução da Administração desde a Antigüidade até os dias atuais - Idade Contemporânea.
- A conceituação dos princípios básicos de Administração.
- O conteúdo e o objeto de estudo da Administração.
- A importância da Administração para a sociedade atual e as perspectivas futuras, enquanto ciência.

### **1.2 PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO**

Dentre os principais fatos que caracterizam os primórdios da Administração estão os fatos históricos, sociais, políticos e econômicos, caracterizando o cenário no qual estão contidas as organizações do passado.

As características mais marcantes nas organizações, em meados do século XVIII, estavam voltadas ao artesanato, com seus artesãos atuando em pequenas oficinas/escolas e aos profissionais autônomos. Nessa época a sociedade era diferente dos dias atuais.

A Administração recebeu influências que moldaram seu futuro caráter científico. Grandes filósofos da Idade Antiga deixaram em seus escritos, contribuições para a Administração moderna. Sócrates, em seu trabalho, cita administração como habilidade pessoal; Platão, em seu livro “A República”, expõe a forma de governo e a administração de negócios públicos; Aristóteles, quando escreveu “A Política”, fala sobre a organização do Estado e suas formas governamentais. (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Maximiano, (2007), algumas contribuições, deixadas pelos povos da Antigüidade, foram importantes, como:

- Egípcios – burocracia administrativa.
- Babilônios – registros de transações comerciais e controle das mesmas.
- Assírios – tinham depósitos de suprimentos e colunas de transportes (precursores da Logística atual).
- Gregos – implantaram a democracia participativa, planos de estratégia, conceitos de qualidade, pregação da ética e igualdade na administração.
- Romanos – criadores dos tributos, primeiros organizadores de empresas em outro país e de associações artesanais - guildas.
- Chineses – ensinamento de planejamento, comando, doutrina e estratégia militar.

O Renascimento, período histórico de grande destaque para as Artes e outras ciências, trouxe contribuições em forma de métodos de produção diferenciados, e conhecimentos em documentações para melhorar o controle nas empresas que existiam.

A Administração recebeu influência também da organização da Igreja Católica, na adoção da hierarquia, disciplina, descentralização de atividades e a centralização de comando, assim como das organizações militares, que repassaram seus conceitos de disciplina, unidade de comando, estratégia e obediência à hierarquia.

No século XVIII, as tendências que o Mercantilismo havia iniciado, foram impulsionadas pela Revolução Industrial, que foi produto de dois acontecimentos: o surgimento das fábricas e a invenção da máquina a vapor e sua utilização na produção. Fez surgir uma nova forma de trabalho que modificou os padrões econômicos e sociais da época.

Essa revolução caracterizou-se pelos seguintes fatos: mecanização da indústria e agricultura; desenvolvimento do sistema fabril (indústria têxtil); e grande aceleração dos transportes e das comunicações.

A partir do século XIX, as mudanças nos países mais desenvolvidos, na época, Inglaterra (Europa) e Estados Unidos (América do Norte), ficaram mais concentradas nas estradas de ferro e nos empreendimentos privados (empresas particulares). As estradas apressaram a urbanização, que como

conseqüência, exigiu a industrialização de setores de primeira necessidade: alimentação, vestuário, habitação, iluminação, etc.

Esses acontecimentos propiciaram condições favoráveis à criação de estudos científicos, porque era necessário o aperfeiçoamento da produção nas empresas. O surgimento das teorias administrativas começou neste período a suprir a ausência de bases científicas da Administração, bem como dar visibilidade e credibilidade à nova ciência.

### 1.3 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

A palavra Administração vem do latim, *ad* – que significa direção, tendência para, e *minister* – que significa subordinação ou obediência, ou seja, quem realiza uma função sob comando de outra ou presta serviço a outro, (CHIAVENATO, 2003).

Após a observação por partes de diversos estudiosos, principalmente da prática administrativa, chegou-se à conclusão – baseada nos estudos de Fayol – que Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos com a finalidade de alcançar os objetivos das organizações.

Segundo Maximiano (2007), administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são as mais necessárias. O planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são considerados decisões e/ou funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto.

### 1.4 IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

A partir do início do século XX, as organizações passaram a possuir maior complexidade para atender às necessidades da população; tornou-se

imprescindível adotar os novos conhecimentos administrativos, que estavam sendo formulados para enfrentar a concorrência cada vez maior, na tentativa constante de ofertar produtos e serviços, com qualidade e menores custos.

A Administração passou a ser vista como de fundamental importância para a vida e para as organizações contemporâneas, considerando-se que a sociedade em que se vive é totalmente organizacional.

A Tecnologia da Informação passou a ter domínio, produzindo grandes avanços tecnológicos e as organizações adotaram rapidamente essas técnicas, modernizando suas estruturas, (CHIAVENATO, 2003).

Estes avanços e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si mesmos, não produzirão efeitos, se a qualidade da administração a ser usada nos grupos organizacionais não permitir uma boa aplicação dos recursos disponíveis, humanos e materiais.

## 1.5 EXERCÍCIOS / QUESTÕES

1. Conceitue Administração.
2. A administração é importante como área do conhecimento? Justifique.
3. Escreva sobre um fato que você considera interessante, que aconteceu em seu trabalho ou em qualquer outra organização à qual você pertença – residência, escola, hospital, prefeitura, etc. – em que você consiga identificar a necessidade de uso da administração. O que você teria feito para melhorar a situação?

### 3 HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

#### 1.6 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar o estudo deste capítulo, o aluno deverá identificar:

- As habilidades necessárias ao administrador.
- O que é necessário para desenvolver as habilidades técnica, humana e conceitual.
- Quais características fazem parte das competências do administrador.

#### 1.7 TIPOS DE HABILIDADES

As habilidades podem ser natas ou adquiridas, ou seja, as pessoas nascem e desenvolvem habilidades próprias e outras são obtidas, de acordo com a necessidade e motivação que passarão a ter ao longo de sua existência.

Habilidade, segundo Lacombe (2003), é a capacidade que o ser humano tem de transformar os conhecimentos adquiridos em produtos ou serviços com o desempenho esperado, a partir do ensinamento praticado.

Para adquirir um bom desempenho profissional, o administrador necessita ter três tipos de habilidades, que segundo o criador dessa tipologia, Katz (1955 *apud* CHIAVENATO, 2003), são de natureza: técnica, humana e conceitual.

- Habilidade Técnica – é a maneira pela qual se compreende e domina determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento com o fazer prático, com objetos físicos e concretos; consiste em saber utilizar métodos e equipamentos necessários para realização de tarefas específicas.
- Habilidade Humana – é a capacidade e aptidão de trabalhar com pessoas para obter resultados eficazes por meio delas, refere-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a

capacidade de se comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos. Está relacionada à interação com pessoas e por meio delas. Implica possuir facilidade para o desenvolvimento da cooperação dentro da equipe e o encorajamento da participação dos mesmos.

- **Habilidade Conceitual:** é a habilidade que requer maior conhecimento, pois exige visualização do conjunto organizacional com suas partes integradas, formando um conjunto harmonioso. Implica a facilidade em trabalhar com idéias e conceitos, teorias e abstrações. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução de problemas.

## 1.8 COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR

Competência pode ser definida como a qualidade de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas (CHIAVENATO, 2003).

Ainda, segundo o mesmo autor, para ser plenamente capaz de administrar uma organização, o administrador deve ter algumas competências que são essenciais:

- Executar as tarefas que são de sua propriedade e considerar a dependência mútua de outras funções;
- Trabalhar em equipe, buscando e fornecendo informações, e mantendo sua liderança;
- Ser pró-ativo (trabalhar participativamente) em todos os setores da organização;
- Ser comunicativo, negociador e mantenedor de relações de natureza profissional e interpessoal.

Devido às rápidas mudanças do mundo corporativo, as competências terão um caráter mais durável, devendo ser mais bem fundamentadas, porque, do ponto de vista de administradores renomados, constituem o

maior patrimônio pessoal, uma espécie de capital intelectual. E para ser bem sucedido profissionalmente, necessita desenvolver três competências essenciais e duráveis – o conhecimento, a perspectiva e a atitude.

### 1.9 EXERCÍCIOS / QUESTÕES

1. Conceitue habilidade.
2. De quais habilidades o administrador necessita?
3. Qual habilidade é imprescindível para o desempenho profissional do Administrador?
4. Defina competência, situando-a no campo administrativo.
5. Qual das competências você tem certeza de possuir e quando a pôs em prática? Relate esta experiência.

## 4 ORGANIZAÇÕES

### 1.10 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar o estudo deste capítulo, o aluno deverá conhecer:

- A conceituação de organizações.
- A classificação dos diversos tipos de organizações.
- A história evolutiva das organizações.
- As funções das organizações e seu contexto.
- Os conceitos de eficiência e eficácia organizacional.

### 1.11 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Por organização, entende-se que é o agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros, (LACOMBE, 2003).

De acordo com Moraes (2004, p.91):

Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca.

Pode-se afirmar, com propriedade, que objetivos e recursos são fatores determinantes que definem as organizações, fazendo-se compreender que a sociedade que cerca o homem é feita de organizações e que são elas que fornecem os mecanismos para se conseguir o atendimento das necessidades humanas.

### 1.12 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com os seus objetivos, as organizações são criadas para obtenção de produtos e/ou serviços, com a finalidade de lucro ou não. Possuem algumas características que são básicas e comuns a quase todas as existentes. As organizações possuem objetivos desde seu início, pois foram criadas para atender a necessidades específicas, (MAXIMIANO, 2007).

De acordo com Moraes (2004), os elementos humanos e materiais, que fazem parte das organizações, possuem forte ligação e interdependência do meio ambiente, no qual estão inseridas, e a este fazendo trocas constantes.

As organizações são diferentes entre si, não existem duas iguais, assim como as pessoas. Podem durar meses, décadas ou séculos, sobrevivendo aos seus fundadores, ou podem desaparecer repentinamente, pelo simples fato de que não são sistemas perfeitos.

### 1.13 TIPOS E FUNÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são criadas para prover produtos e serviços, segundo Moraes (2004), e podem ser de natureza econômica ou social. De natureza econômica são as organizações que têm caráter específico de empresa e buscam finalidade lucrativa. Estas assumem riscos, e são dirigidas por uma filosofia de negócios. De natureza social são as organizações voltadas às ações comuns ou de utilidade pública, fundamentam-se na aceitação dos valores e das normas sociais, sem finalidade lucrativa.

De acordo com Maximiano (2007) estão representadas por:

- **Organizações do Governo** – que são administradas pelo governo e têm como objetivo prestar serviços à comunidade em geral, e são mantidas pela arrecadação de impostos, taxas e contribuições;
- **Organizações Empresariais** – são organizações que têm como finalidade o lucro na produção e/ou comercialização de bens e serviços, podendo ser classificadas de acordo com o seu tamanho, natureza jurídica e área de atuação. São criadas com recursos próprios (dos proprietários em forma de capital social) e também

com recursos de terceiros, como fornecedores e credores em geral (como empréstimos e financiamentos). O seu resultado é distribuído aos sócios e o restante é mantido como reservas de lucros para a empresa.

- **Organizações do Terceiro Setor** – compreende as organizações de utilidade pública, sem fins lucrativos, e são criadas por pessoas sem vínculo com o governo, entre elas estão as ONGs (organizações não-governamentais) e outras entidades com fins filantrópicos.

Para que as organizações funcionem adequadamente e atinjam seus objetivos, é necessário que as tarefas ou funções especializadas sejam executadas.

Segundo Maximiano (2003), as principais funções organizacionais e que são coordenadas pela administração geral da empresa, são:

- Produção (operações) – tem como objetivo transformar insumos (matérias-primas e outros) em produtos ou serviços para suprir as necessidades dos clientes. Há três tipos de processos produtivos: produção em massa e em grandes lotes; produção por processo contínuo; e produção unitária e em pequenos lotes;
- Marketing – estabelece relações entre a organização e seus clientes. Abrange as diferentes atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos, distribuição, preço, e promoção (publicidade e propaganda);
- Pesquisa e desenvolvimento – essa função tem como objetivo, transformar as informações de marketing, as melhores idéias e os avanços tecnológicos e da ciência em produtos e serviços;
- Finanças – atende à organização cuidando eficazmente e protegendo os seus recursos financeiros. São de competência das finanças os investimentos, financiamentos, controle e destinação dos resultados; e,
- Recursos humanos – também é chamado de gestão de pessoas,

começa com os cuidados com a entrada de pessoas na organização, sua permanência e até a sua saída. Tem como componentes as tarefas de: planejamento, recrutamento e seleção de pessoas para a mão-de-obra necessária, treinamento e desenvolvimento, avaliação e desempenho, remuneração ou compensação, higiene, saúde e segurança, administração de pessoal e funções pós-emprego.

#### 1.14 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Eficiência e eficácia são termos usados na administração para indicar o grau de desempenho de uma organização em relação ao objetivo alcançado. Pode-se dizer que a eficácia indica a realização dos objetivos propostos. Enquanto que, a eficiência está na otimização dos recursos aplicados para melhor atingir esses objetivos, com economia de recursos, sem detrimento da produtividade e qualidade dos produtos e serviços prestados.

De acordo com Maximiano, (2007, p.11), dependendo da forma como as organizações são administradas, podem se tornar “eficientes e eficazes” ou “ineficientes e ineficazes”, podendo as mesmas se tornar um problema em vez de solução.

A Ciência Administrativa contemporânea usa os conceitos de eficiência e eficácia nas organizações e faz definições nem sempre precisas de ambas as palavras, que possuem significações diferentes, mas que se completam quando usadas no contexto de conotação administrativa.

Segundo Maximiano (2000, p 115), “*eficiência realiza tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível dos recursos [...] eficácia é o conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos e resultados*”.

Ainda, de acordo com o mesmo autor, os termos eficácia e eficiência são usados, geralmente, para indicar o desempenho de uma organização,

de acordo com as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizaram recursos. E para avaliar a eficácia é necessário usar estes termos em conjunto, deve-se conhecer o ambiente em que atuam suas necessidades, desafios e oportunidades.

### 1.15 EXERCÍCIOS / QUESTÕES

- 1 Conceitue organização, interpretando o conceito explicitado.
- 2 Dentre as características básicas das organizações, cite três que você considera imprescindível.
- 3 As ONGs possuem características próprias ou de outras organizações conhecidas?
- 4 Cite cinco grandes organizações que você conhece e respeita, pelo que já desenvolveram.
- 5 Conceitue eficiência e eficácia, ilustrando-os com um exemplo prático.

## 5 TEORIAS ADMINISTRATIVAS

“Sem teoria, os fatos são silenciosos”.

F.Von Hayek

### 5.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar o estudo deste capítulo, o aluno deverá conhecer:

- A definição de teoria.
- As Teorias dentro da Ciência Administrativa.
- Quais as principais Teorias Administrativas.
- A cronologia das Teorias Administrativas que foram criadas, citando-as.

### 5.2 DEFINIÇÃO E HISTÓRICO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Teoria é o conjunto de suposições inter-relacionadas para explicar o que se pretende, e depende da capacidade desta explicação para resolver problemas concretos e prover uma base para planejar (LACOMBE, 2003).

No campo da Administração, de acordo com Lacombe (2003, p. 37), as teorias são *“um conjunto de princípios e prescrições que visam facilitar a realização dos objetivos das organizações e serão mais ou menos válidos na medida em que isso efetivamente ocorrer”*.

Cada teoria foi criada possuindo uma “abordagem” e, significa dizer que, cada estudo que se transformou em uma teoria teve um enfoque, uma maneira de enfatizar ou evidenciar os valores e relações econômicas, sociais e políticas da época em que foram criadas.

Segundo Maximiano, (2007), as teorias administrativas são conhecimentos organizados e produzidos pela experiência prática das organizações e são fundamentadas como um conjunto de afirmações e regras, feitas para formatar o que se verifica como realidade.

Algumas teorias que foram criadas contêm princípios de outras

teorias que são válidas atualmente, nas quais se baseiam, não as eliminando, mas acrescentando novas idéias. O administrador deve conhecê-las, para ter condições de decidir adequada e acertadamente, agregando novos valores aos seus conhecimentos.

O século XX trouxe consigo uma grande quantidade de Teorias administrativas, e de acordo com Chiavenato (2003), as teorias mais importantes e que mais contribuíram para o desenvolvimento das organizações foram:

1916 – Teoria Clássica da Administração

1932 – Teoria das Relações Humanas.

1954 – Teoria Neoclássica da Administração

1909 – Teoria da Burocracia.

1947 – Teoria Estruturalista.

1957 – Teoria Comportamental.

1951 – Teoria dos Sistemas.

1972 – Teoria da Contingência

Provando o avanço revolucionário que a Ciência Administrativa alcançou e para acompanhar as rápidas mudanças atuais, todas essas Teorias foram desenvolvidas buscando a adaptação necessária à sobrevivência das organizações em geral.

Nos capítulos seguintes serão apresentadas a importância de cada teoria para a ciência administrativa, como também suas origens e precursores.

### 5.3 EXERCÍCIOS / QUESTÕES

1. Na Administração, a definição de teoria é idealizada diferentemente de outras ciências?

2. A prática tem a ver com as teorias administrativas?

3. Que fatos históricos importantes ocorreram no início do século XX, juntamente com o surgimento das Teorias Administrativas. Pesquise.



## 6 TEORIA CLÁSSICA

### 6.2 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar o estudo deste capítulo, o aluno deverá conhecer:

- A importância dos estudos de Taylor e Fayol para a Ciência Administrativa.
- Os princípios que Taylor defendeu como mais importantes.
- As diferenças entre os estudos de Frederick Taylor e Henri Fayol, explicitando ambos.
- Alguns pressupostos que Fayol estabeleceu que são a base da Teoria Clássica.

### 6.3 ORIGENS DA TEORIA CLÁSSICA EM ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Clássica, segundo Chiavenato (2003) está fundamentada na escola que foi denominada de Administração Científica. Sua origem remonta ao ano de 1903, ou seja, começo do século XX e após surgidas as conseqüências da Revolução Industrial, que trouxe o crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade de aumentar a produção de bens, reduzindo a imprevisão, melhorando a eficiência e aumentando a competitividade.

Inicia-se, nesse período, a produção em massa, com o domínio dos monopólios, principalmente nos Estados Unidos, e, com uma cadeia de sucessivos acontecimentos, aumentou-se o número de assalariados nas indústrias. Tornou-se urgente evitar o desperdício de materiais (insumos) e programar a economia de mão-de-obra.

Surge a divisão do trabalho, são fixados os padrões de produção, descritos os cargos, determinadas as funções, estudados os métodos e normas de trabalho, criando assim, condições econômicas e técnicas para o surgimento do taylorismo e fordismo nos Estados Unidos e do fayolismo na Europa, (CHIAVENATO, 2003).

Particularmente, e na história recente da humanidade, considera-se que não houve estudos ou invenção que tivesse tamanho impacto, pois dentre as invenções mais recentes que trouxeram benefícios ao mundo contemporâneo estão:

(telégrafo -1832; elevador -1852; máquina escrever - 1866; dinamite -1867; telefone -1876; lâmpada elétrica - 1879; aço -1885; motor de explosão -1885; motor a diesel -1892; projetor cinematográfico - 1895; telégrafo sem fio - 1895; raio x -1895; rádio -1896; submarino - 1898; avião - 1906) (CHIAVENATO, 2002, p. 41).

Todas as invenções necessitam de uma organização empresarial para serem fabricadas, ou seja, todos esses produtos têm a Administração como ciência, em comum com as demais, independente de pertencerem a áreas distintas.

Segundo Chiavenato (2003, p.49):.

O panorama do início do século XX tinha todas as características e elementos para inspirar uma Ciência da Administração: uma imensa variedade de empresas, com tamanhos diferenciados, insatisfação generalizada entre os operários, intensa concorrência, alto volume de perdas por decisões mal formuladas,

A Teoria Clássica é na verdade um conjunto de estudos que se caracterizam fundamentalmente por serem inovadores para a época, virem de encontro à real necessidade de toda uma sociedade mundial que se industrializava rapidamente e, por último, trariam mudanças que marcariam época e conseqüências inesperadas, boas e ruins, porém inevitáveis. Uma segunda Revolução Industrial.

#### 6.4 PRINCIPAIS FUNDAMENTOS DA TEORIA CLÁSSICA

A abordagem da escola da Administração Científica tem sua ênfase, de acordo com Lacombe (2003, p. 37), *“na divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e na especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando a obter ganhos de produtividade”*.

Paralelo à Administração Científica está a chamada Escola da Teoria

Clássica, que tem sua ênfase na estrutura organizacional, que segundo Chiavenato (2003), recebeu esse nome devido ao período anterior à mesma ter sido bastante empírico e, à tentativa de aplicação de métodos da ciência aos problemas administrativos com a finalidade de aumentar a eficiência industrial.

Essas duas Escolas são correntes clássicas do pensamento administrativo, que apesar de terem ênfases diferentes, completam-se com propriedade, pois enquanto a Teoria Clássica criou princípios para o comando e a alta direção, a Administração Científica tem seus princípios voltados para o chão da fábrica. São, portanto, princípios de uma mesma teoria, com postulados organizacionais que diferem entre si, mas possuem a coerência típica para compor uma única teoria, que se tornou a base da Administração Contemporânea.

## 6.5 ABORDAGEM E CONCEITOS DAS ORGANIZAÇÕES NA TEORIA CLÁSSICA

A abordagem das organizações nesta teoria é prescritiva e normativa, portanto formal, com o que se tem a fazer por parte do empregado, determinado pela gerência ou supervisão, porque a maior preocupação de seus idealizadores eram com as técnicas, métodos e rotinas para execução de tarefas, para a racionalização do trabalho do operário, por meio do Estudo de Tempos e Movimentos (originou-se da busca para definir o valor dos salários).

Segundo Chiavenato, (2003 p.622) o conceito de organização na Teoria Clássica é de “*estrutura formal , como conjunto de órgãos, cargos e tarefas*” , com o estabelecimento de padrões de execução e treinamento de operários.

## 6.6 PRINCIPAIS REPRESENTANTES

Entre os mais destacados representantes encontram-se:

**Frederick Winslow Taylor**, segundo Chiavenato (2003).

Foi o fundador da Administração Científica, nasceu na Filadélfia – EUA, filho de família de princípios rígidos, foi educado com forte disciplina e devoção ao trabalho. Iniciou sua carreira como operário, passando a outros cargos maiores até chegar a engenheiro.

Na época vigorava um sistema de pagamento por peça ou por tarefa. Os patrões procuravam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa, enquanto os operários reduziam o ritmo de produção para contrabalançar o pagamento por peça determinado pelos patrões. Esse fato levou Taylor a estudar o problema de produção para tentar uma solução que atendesse tanto aos patrões como aos empregados.

Na Midvale Steel Co., em 1878, a partir de suas observações, passou a desenvolver as primeiras melhorias técnicas e, sendo brilhante no que fazia, patenteou várias invenções, entre elas um aprimoramento no corte do aço, resultante do processo de tratamento térmico, em parceria com J. Munsel White.

Em 1895, Taylor apresentou um trabalho que seria a base da Administração Científica, denominado *A Pierce-rate sistem*, um sistema de pagamento por peça, em que propunha um estudo de quanto tempo levaria para um homem fazer o seu melhor trabalho, completando sua tarefa, e trabalhando o suficiente, assegurando uma remuneração razoável.

Segundo Maximiano (2007), Taylor chamou posteriormente esse trabalho de estudo sistemático e científico do tempo – dividir cada tarefa nos seus elementos básicos, com a colaboração dos trabalhadores, cronometrá-las e registrá-las. O processo compreendia ainda a seleção de trabalhadores e o pagamento de incentivos, permitindo o controle de todos os aspectos da produção e a sua padronização. Em 1903, publicou “Shop Management” – Administração de operações fabris, na qual a padronização das ferramentas e equipamentos, seqüenciamento e programação de operações e Estudo dos Movimentos, eram a temática central.

Dentre os princípios que Taylor defendeu e destacou, encontram-se:

• Seleção científica do trabalhador – tarefas mais comparáveis com sua aptidão e após muito treino.

• Tempo-padrão – trabalhador deve atingir, no mínimo, a produção-padrão exigida pela empresa.

• Plano de incentivo salarial – remuneração proporcional ao número de peças produzidas.

• Trabalho em conjunto – interesses dos funcionários (altos salários) e da administração da fábrica (baixo custo de produção) podem ser conciliados.

• Gerentes planejam, operários executam – planejamento de responsabilidade da gerência.

• Divisão do trabalho – tarefas divididas no maior número possível de subtarefas.

• Supervisão – deve ser funcional, especializada por áreas.

• Ênfase na eficiência – uma única maneira certa de executar uma tarefa (tempos e movimentos), (FERREIRA *et al*, 2002, p.16).

Os estudos de Taylor influenciaram outros autores e pesquisadores, defensores e seguidores de suas idéias, dentre eles destacam-se:

**Henry Ford** segundo Maximiano, (2007). Foi um dos responsáveis pelo avanço empresarial das organizações, lançou alguns princípios que agilizaram a produção, diminuindo custos e tempo de fabricação, que foram: Integração vertical e horizontal (integração da matéria-prima ao produto final e rede de distribuição); padronização da linha de montagem e do equipamento utilizado; economicidade-redução dos estoques e agilização da produção.

**Frank e Lillian Gilbreth** – autores do estudo dos movimentos e da fadiga; uso da psicologia aplicada à administração.

**Henry Grant** – autor do gráfico Grantt, criado em 1903, no qual descreveu um método gráfico de acompanhamento de produção.

**Henri Fayol**, Maximiano, (2007). Foi outro grande pensador e autor, e um dos fundadores da Teoria Clássica, de (1841-1925), engenheiro francês, nascido em Constantinopla, e radicado em Paris – França, formado em engenharia de minas, foi contratado para trabalhar na empresa mineradora e metalúrgica francesa Comambault. Passou toda a sua vida nesta corporação, aposentando-se como Diretor Geral, aos 77 anos.

Em 1916, Fayol publicou o livro “Administração Geral e industrial” (Administration Industrielle et Générale) divulgando suas idéias, que estavam voltadas, ao contrário de Taylor (chão da fábrica), para a alta

administração da empresa exigindo de quem a comandasse conhecimentos gerenciais.

Segundo Chiavenato (2003), Fayol, em seu livro “Administração Geral e Industrial”, apresenta seis funções básicas que considera essenciais à toda empresa, que são as funções:

- **Técnicas** – produção de bens ou serviços da empresa;
- **Comerciais** – compra, venda e troca de bens;
- **Financeiras** – procura e gerenciamento de capitais;
- **Segurança** – proteção e preservação de bens;
- **Contábeis** – inventários, registros, balanços, custos e estatísticas;
- **Administrativas** – coordenam e comandam as outras cinco, constituindo-se na mais importante.

Ainda segundo Maximiano (2003), Fayol definiu ainda que, o ato de administrar é composto de cinco atos ou funções administrativas, que devem ter uma seqüência lógica, porque o trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, e desse modo, as funções administrativas de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar faz parte exclusivamente da sua função. Propôs ainda que as funções administrativas devessem estar separadas das funções operacionais (citadas), porque os dirigentes costumam negligenciar a administração, preocupados com os detalhes da produção em geral, e tornam-se incompetentes, pois pensam e agem como especialistas e não dão conta de suas responsabilidades de bem administrar o todo, que é a organização.

A Administração como as demais ciências, deve se basear em leis ou princípios. Fayol (1975) apud Ferreira *et al* (2002), definiu os “Princípios Gerais da administração” em:

1. Divisão do trabalho – especialização das tarefas e das pessoas para aumento da eficiência.
2. Autoridade e Responsabilidade – autoridade é direito de dar ordens e o poder de esperar obediência e responsabilidade é a contrapartida, devendo haver equilíbrio.

3. Disciplina – estabelecimento das normas de conduta e de trabalho (obediência, comportamento e respeito).
4. Unidade de comando – cada funcionário recebendo ordens de um superior apenas. Princípio de autoridade única.
5. Unidade de direção – controle único com objetivo de aplicação de um mesmo plano para um grupo de atividades de mesmo objetivo.
6. Prevalência de interesses gerais – os interesses gerais devem prevalecer aos interesses individuais.
7. Remuneração – deve ser eficiente para garantir a satisfação dos funcionários e para a organização em termos de retribuição.
8. Centralização – as atividades cruciais da organização e a autoridade para a sua adoção devem ser centralizadas.
9. Hierarquia (cadeia escolar) – prioridade para a estrutura hierárquica (escalão mais alto ao mais baixo).
10. Ordem – mantida a organização, preservar cada pessoa e objeto em seu lugar.
11. Eqüidade – tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo o rigor, justificando a lealdade e a devoção dos funcionários à empresa.
12. Estabilidade dos funcionários – a rotatividade excessiva é prejudicial para a eficiência da organização e tem conseqüências negativas sobre o desempenho dos trabalhadores.
13. Iniciativa – capacidade de estabelecer um plano e assegurar seu cumprimento e seu sucesso.
14. Espírito de equipe – trabalho conjunto facilitado pela união entre equipes, gerando consciência de classes e defesa de seus propósitos.

Segundo Maximiano (2007), Fayol teve entre seus seguidores e herdeiros:

- **Ralph C.Davis (1927)**, instalou um departamento de administração

no Instituto General Motors. Publicou livro, reforçando que os princípios de Fayol eram universais.

- **Luther Gulick e Lindall Urwick (1937)**, que publicaram uma coletânea com a ampliação das idéias de Fayol.
- **William H. Newman (1950) e Harold Koontz e Cyril O'Donnel (1955)** deram ênfase e modernizaram a Teoria Clássica, com outros estudos que foram adotados até recentemente.

Acerca da Teoria Clássica, críticas freqüentes apontam que a mesma considerava a empresa como um sistema fechado, ou seja, de não manter relações com o meio em que se encontrava, de ter desenvolvido princípios que buscavam explorar os trabalhadores e de chefias com obsessão pelo comando.

Contudo, positivamente, a Teoria Clássica, a partir de seus principais expoentes, Taylor e Fayol, trouxe conhecimentos para as teorias que foram posteriormente desenvolvidas, principalmente em seus aspectos mais estruturais.

As idéias de Taylor e Fayol, para a Teoria Clássica, representavam um avanço na forma de encarar a participação do trabalhador no processo produtivo e, algumas das suas conclusões continuam viáveis e com aplicabilidade no processo de produção atual.

## 6.7 QUESTÕES / EXERCÍCIOS

1. Por que a Administração Científica foi criada? Em que ano?
2. O que surgiu nas organizações da época, com o surgimento da Administração Científica?
3. Nesta Teoria, como é o conceito das organizações?
4. Faça uma síntese dos estudos de Frederick W. Taylor e de Henri Fayol e suas principais contribuições para a Teoria Clássica.

## 7 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

## 7.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar o estudo deste capítulo, o aluno deverá conhecer:

- Os pressupostos sociológicos da Teoria das Relações Humanas.
- As modificações ocorridas nas organizações propostas pela Teoria das Relações Humanas.
- As contribuições mais importantes para esta abordagem humanística.

## 7.2 ORIGENS DAS TEORIAS DAS RELAÇÕES HUMANAS EM ADMINISTRAÇÃO

Com o desenvolvimento, em todos os países industrializados da época, a Administração Científica estava sendo acusada de massificar e tornar mecanicista o trabalho do homem nas empresas.

Em 1924, a Academia Nacional de Ciências, dos Estados Unidos, fez uma pesquisa de verificação da correlação entre produtividade e iluminação do local de trabalho, dentro dos princípios da Administração Científica. Essa experiência foi realizada na fábrica de Hawthorne, da Western Electric Company, situada em Chicago – EUA. A experiência foi coordenada por George Elton Mayo (1880-1949), filósofo, médico e cientista social australiano e radicado nos EUA, professor e diretor do Centro de Pesquisas Sociais, da *Harvard School of Business Administration*. CHIAVENATO (2003).

A pesquisa teve seus interesses centrados na fadiga humana, nos acidentes no trabalho, na rotatividade muito alta de pessoal e no efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal. Essa pesquisa estendeu-se até 1932, devido a constatação de que os resultados da mesma eram constantemente alterados por variáveis de natureza psicológica, fato que na época era estranho e não comprovado cientificamente. Como a duração da pesquisa foi longa, ela teve quatro fases, nas quais se pode comprovar com eficiência que a correlação pretendida não existia, pois as operárias reagiam às experiências de acordo com suas suposições pessoais, ou seja, houve a sobreposição do fator

psicológico ao fator fisiológico, e os pesquisadores passaram a se fixar no estudo das relações humanas, (CHIAVENATO, 2003).

Segundo o mesmo autor, a experiência de Hawthorne foi suspensa em 1932, por motivos financeiros, mas sua influência sobre a Teoria Administrativa foi fundamental e chegou a abalar os princípios básicos da Teoria Clássica, que era dominante na época.

### 7.3 ABORDAGEM E CONCEITO ORGANIZACIONAL TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A experiência de Hawthorne delineou os princípios básicos da Teoria das Relações Humanas, e segundo Chiavenato (2003), conclui-se que:

- O nível de produção não é determinado pela capacidade física do empregado, mas pelas normas sociais e as expectativas do grupo a que o mesmo pertence. O trabalhador desajustado socialmente terá baixa eficiência e os aspectos sociológicos, psicológicos e emocionais são mais importantes que os técnicos. Quanto maior a integração social no grupo de trabalho, maior a disposição para produzir.
- O comportamento social dos empregados se apóia totalmente no grupo que pertence. Os trabalhadores não agem como indivíduos isolados, mas somente como membros de grupo, e qualquer desvio das normas grupais acabam sofrendo punições sociais ou morais dos demais membros para ajustar-se aos padrões impostos.
- As normas e padrões sociais condicionam o comportamento dos trabalhadores, e os que produziram acima ou abaixo da norma socialmente determinada perderam o respeito e a consideração dos demais. Os trabalhadores preferiram produzir menos e ganhar menos, a arriscarem suas boas relações com o grupo.
- A empresa passou a ser vista como uma organização social composta de grupos sociais informais, que se confronta com a organização formal da empresa. As pessoas passaram a participar

de grupos sociais dentro da organização e a se manter em constante interação social.

- A especialização de tarefas, após as observações de Mayo e de seus colaboradores, não era a maneira mais eficiente de divisão de trabalho, pois, os operários trocavam de posição para variar e evitar a monotonia, contrariando as ordens recebidas. As trocas tinham efeitos negativos na produção, mas elevavam o moral do grupo. A ênfase dessa Teoria nos aspectos emocionais se dá porque estes elementos não são planejados e são irracionais, típicos do comportamento humano.
- A concepção de homem social, na Teoria das Relações Humanas é derivado do fato de que a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador, sendo prioritário, o reconhecimento do trabalho, a aprovação e a participação social.

#### 7.4 PRINCIPAIS REPRESENTANTES E SUAS CONTRIBUIÇÕES

**George Elton Mayo (1880-1949)** precursor da abordagem humanística com a pesquisa que possibilitou fundamentar os estudos das Relações Humanas, publicou três livros voltados aos problemas humanos, sociais e políticos, decorrentes da industrialização e tecnologia.

**Kurt Lewin (1890-1947)** cientista alemão, emigrou para os EUA na década de 1930. Em 1945, Lewin fundou um grupo de estudos importantes no MIT – *Massachusetts Institute of Technology*, para estudos sobre a formação e comportamento dos grupos na sociedade e nas organizações.

**Oliver Sheldon** – filósofo britânico apresentou em 1923 uma filosofia de administração, enfatizando as responsabilidades sociais da empresa.

**Mary Parker Follett** - utilizando conhecimentos de psicologia, analisava padrões de comportamento dos funcionários, dentro das organizações. Publicou *The New State: Group Organization* (1918) e *Dynamic Organization* (1941).

**Alfred J. Marrow** – especializado em Psicologia Industrial, foi dirigente por vinte anos da *Harwood Manufacturing Corporation* e introduziu métodos de pesquisa da Psicologia Aplicada à solução dos problemas industriais, (CHIAVENATO, 2003).

Como todos os estudos, a Teoria das Relações Humanas também sofreu críticas severas em alguns aspectos, de maior ou menor profundidade, como por exemplo: negação do conflito entre empresa e trabalhadores; restrição de variáveis que foram analisadas; concepções utópicas do trabalhador – operário feliz e integrado ao trabalho, nem sempre existe; ênfase excessiva nos grupos informais – a integração grupal foi supervalorizada; espionagem disfarçada – espionar as idéias e insatisfações dos trabalhadores para inteirar-se dos movimentos trabalhistas reivindicatórios e ausência de novos critérios de gestão, só indicando de forma mais prática, o que deve ou não ser feito, (FERREIRA *et al*, 2002).

A Teoria das Relações Humanas e sua abordagem levantou aspectos que começaram a ser analisados com seriedade dentro do contexto organizacional. A análise constante dos fatores motivadores do trabalho, o estímulo a um comportamento favorável às mudanças exigidas pelo ambiente e à iniciativa dos funcionários são aspectos que não devem passar despercebidos a qualquer gestor que queira estar atualizado.

## 7.5 EXERCÍCIOS / QUESTÕES

1. Como surgiu a Teoria das Relações Humanas?
2. Qual é o principal representante da Teoria das Relações Humanas?
3. Cite dois itens nos quais estão centradas as críticas à Teoria das Relações Humanas.
4. O que você acha de positivo nessa Teoria?

## **8 TEORIA NEOCLÁSSICA**

### **8.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

Ao finalizar o estudo deste capítulo, o aluno deverá conhecer:

- A abordagem da Teoria Neoclássica.
- As características da Teoria Neoclássica.
- O conceito de Centralização e Descentralização.
- As funções básicas do Administrador.
- Quais os tipos de Estruturas Organizacionais.
- O conceito de Departamentalização.

### **8.2 ORIGENS DA TEORIA NEOCLÁSSICA EM ADMINISTRAÇÃO**

A década de 1950 e o período pós Segunda Guerra Mundial trouxeram modificações econômicas e sociais que geraram grande desenvolvimento industrial. Nessa época, as organizações passaram por transformações significativas, com o surgimento da televisão, do motor a jato e o avanço das telecomunicações, que tiveram influência sobre o mundo organizacional. Essas modificações ocorridas fizeram com que a ciência administrativa, em geral, sentisse a repercussão do que estava ocorrendo, e após receber as inovações propostas das ciências sociais, passou-se a verificar que mudanças haviam acontecido e que os postulados clássicos, mesmo servindo de parâmetro, já não eram suficientes. Era necessário rever as teorias administrativas existentes e fazer adequações que se pudessem adaptar aos novos tempos, costumes e necessidades, (CHIAVENATO, 2003).

Surgiu a abordagem neoclássica, que é em sua essência, idealizada pelos estudiosos da Administração, como uma readequação da Teoria Clássica, atualizada e moldada aos problemas administrativos e às organizações que surgiram na seqüência lógica do tempo e do

desenvolvimento industrial.

### 8.3 ABORDAGEM E CONCEITO DAS ORGANIZAÇÕES NA TEORIA NEOCLÁSSICA

A abordagem neoclássica baseia-se nos fundamentos de que a Administração é um processo operacional composto por funções de planejamento, organização, direção e controle e, porque envolve uma série de situações organizacionais, necessita estar baseada em princípios em que se possam prever soluções administrativas. Esses princípios básicos da Administração devem ter a característica da universalidade e, a exemplo de outras ciências, serem logicamente verdadeiros, porque irão, com o decorrer do tempo, sofrer alterações do meio ambiente no quais se colocaram à prova, (CHIAVENATO, 2003).

A abordagem neoclássica consiste primeiramente em identificar as funções do administrador, e na seqüência, extrair dela os princípios fundamentais da prática administrativa, tendo, portanto, uma abordagem prescritiva e normativa e de caráter misto, com aspectos formais e informais.

Segundo Pereira (2004), os aspectos formais da organização são configurados por cargos, funções e relações hierárquicas, determinados pela própria organização, enquanto que os aspectos informais são caracterizados pela inter-relação estabelecida pelas pessoas e não pelas organizações, constituindo-se em relações espontâneas e naturais que surgem a partir da formação de grupos e podem beneficiar as organizações, através da comunicação mais rápida .

### 8.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA TEORIA NEOCLÁSSICA

Segundo Chiavenato (2003) a Teoria Neoclássica apresenta as

seguintes características:

1. Ênfase na prática da Administração: o foco nos aspectos práticos administrativos e suas considerações, e procura de resultados concretos e mais palpáveis, visa ações administrativas e seus aspectos instrumentais.

2. Reafirmação relativa dos aspectos clássicos: foi uma reação à influência enorme e crescente das ciências social-comportamentais no campo da Administração, e em contraposição aos aspectos administrativos e econômicos que são estruturais e que envolvem as organizações. Um retorno às origens estruturando a Teoria Clássica, modernizando-a, dando-lhe amplitude e flexibilidade.

3. Ênfase nos princípios gerais de administração: os neoclássicos estabeleceram normas do comportamento administrativo, e os princípios que os clássicos usavam como leis científicas são retomados como critérios maleáveis para busca de soluções administrativas.

4. Ênfase nos objetivos e nos resultados: é em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada, como meio de avaliar seu desempenho. A Administração por objetivos é produto da Teoria Neoclássica.

5. Ecletismo da Teoria Neoclássica: os autores neoclássicos absorveram o conteúdo de outras teorias administrativas e assim misturaram várias doutrinas administrativas, fundindo a teoria com o perfil e formação do administrador contemporâneo do século passado

## 8.5 CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO

A Teoria Neoclássica é a Teoria Clássica modernizada e reestruturada; carrega no seu eixo a dualidade da centralização da autoridade (organização linear) de Fayol e a descentralização da autoridade, característica da organização funcional de Taylor. Portanto, centralização e descentralização foram temas amplamente discutidos na Teoria Neoclássica. A centralização e a descentralização são temas que se reportam ao nível hierárquico da organização, onde as decisões são

tomadas. (CHIAVENATO, 2003).

Ainda segundo o mesmo autor, Centralização significa que a autoridade do gestor para tomar decisões está no topo da organização e dá ênfase às relações escalares, ou seja, estabelece a cadeia de comando. E Descentralização significa que a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próxima quanto possível, e faz com que as decisões sejam fracionadas nos níveis mais baixo da organização.

## 8.6 FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Para a Teoria Neoclássica, as funções do Administrador corresponderam aos elementos da Administração que Fayol definira no seu tempo como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, mas com um aspecto diferenciado e atualizado.

De maneira generalizada, vários autores concordam que estas quatro funções básicas, agora com uma roupagem atualizada, de planejar, organizar, dirigir e controlar, são utilizadas por constituir um processo, que numa seqüência, forma um ciclo administrativo, e à medida que se repete, o ciclo cria uma contínua correção e ajustamento das funções. De acordo com Chiavenato (2003), essas funções correspondem:

**1. Planejamento:** É vital para as organizações, em todos os seus setores, e é a primeira função que serve de base para os demais. Determina com antecipação quais são os objetivos que deverão ser atingidos e como alcançá-los.

Existem três níveis distintos de planejamento:

- Estratégico – mais amplo, abrange toda a organização.
- Tático – é o que abrange cada departamento ou unidade da organização.
- Operacional – abrange cada tarefa ou atividade específica.

**2. Organização:** pode assumir vários significados, como segue:

Entidade social – constituída por pessoas, dirigida para objetivos e projetada para alcançar resultados, sendo lucrativas ou não. A entidade social como organização pode ser formal planejada e/ou informal (espontânea).

A organização pode ser estruturada em três níveis diferentes:

- a) Organização no nível global – abrange a empresa como uma totalidade.
- b) Organização no nível departamental – abrange cada departamento da empresa.
- c) Organização no nível das tarefas e operações – focaliza cada tarefa ou operação especificamente.

**3. Direção:** como terceira função administrativa, tem como papel principal: acionar e dinamizar a empresa, atos que caracterizam o papel dinâmico do diretor, está relacionado aos recursos humanos da empresa e refere-se às relações interpessoais dos administradores e seus subordinados.

Dirigir significa interpretar os planejamentos para subordinados e ordenar instruções sobre como executá-las para alcance dos objetivos pretendidos. A direção pode atuar no nível global, no nível departamental e no nível operacional.

#### **4. Controle:**

O controle possui quatro fases: estabelecimento de padrões ou critérios, observação do desempenho, comparação do desempenho com padrões estabelecidos e ações corretivas.

Podem ainda assumir vários significados:

- Como função restritiva e coercitiva – no sentido de limitar certos tipos de desvios ou comportamentos indesejáveis (controle social).
- Como um sistema automático de regulação – no sentido de manter um grau constante de funcionamento de um sistema (indústrias que possuem processamento contínuo de produtos).
- Como função administrativa – é o controle como parte do processo

administrativo.

As funções se completam quando permitem uma interação dinâmica entre elas, na busca da eficiência total para a organização. É fator decisivo para o funcionamento e engrenagem da organização, de estar ativa e completa. Como um processo cíclico, com suas fases distintas, porém, interligadas e interdependentes, as funções básicas atuam no interior das organizações, criando condições para que elas existam, dinamizando o processo administrativo.

## 8.7 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Uma das características da Teoria Neoclássica, herança dos autores clássicos, é a formação das organizações, e isto equivale dizer que, este tipo de organização compõe-se de camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos por um organograma, com ênfase nas funções e nas tarefas. Segundo Chiavenato (2003, p. 186), “A estrutura organizacional é um meio de que se serve a organização para atingir eficientemente seus objetivos”.

Ainda segundo o mesmo autor, entre os tipos de estruturas organizacionais formais da Teoria Neoclássica encontram-se:

**Organização Linear** – significa que neste tipo de organização existem linhas únicas e diretas de autoridade e responsabilidade entre subordinados e superiores. É a mais simples e antiga forma de estrutura.

**Organização Funcional** – significa o tipo de estrutura que aplica o princípio da especialização das funções, que separa, distingue e especializa o trabalho a ser feito.

**Organização Linha-Staff** – significa o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, aproveitando as vantagens dos dois tipos de estrutura e reduzindo as desvantagens de ambos.

**Comissões** – devido a amplitude de sua conceituação, não há consenso a seu respeito. Recebeu várias denominações como comitês, juntas, conselhos, etc. Possui o formato da assessoria, pois dependendo,

pode auxiliar qualquer setor da administração. Possui a característica de ser um grupo que foi criado com funções determinadas.

## 8.8 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Departamentalização é o processo pelo qual a empresa cria, a partir do seu crescimento e da especialização do trabalho a ser feito, departamentos ou divisões, também chamados de seção ou setor, dependendo do tipo da empresa (CHIAVENATO, 2003).

A departamentalização teve início na especialização da organização que podia ser vertical (aumento dos níveis hierárquicos) ou horizontal (maior número de órgãos no mesmo nível hierárquico).

Segundo Chiavenato (2003), os principais tipos de especialização são:

- por funções;
- por produtos ou serviços;
- por localização geográfica;
- por clientes;
- por fases do processo;
- por projetos.

A departamentalização é fundamental nas organizações atuais e como modelo organizacional não foi substituído apesar dos avanços administrativos da nossa época.

O auge da Teoria Neoclássica ocorreu entre as décadas de 1960 e 1970, porque o mundo dos negócios não era mais tão estável como no início de século XX. As soluções apresentadas por essa Teoria se adequaram enquanto as empresas eram mais formais. Conceitos como a organização linha-staff e a criação de comissões, são atualmente bastante utilizadas ainda, contudo com algumas inovações (comissões = equipes multifuncionais), (CHIAVENATO, 2003).

## 8.9 PRINCIPAIS REPRESENTANTES E SUAS CONTRIBUIÇÕES

Um dos principais expoentes da Teoria Neoclássica foi Peter Ferdinand Drucker, idealizador da Administração por Objetivos (APO - 1954), publicou vários livros e é mundialmente conhecido e respeitado pelo conjunto de sua obra.

Outros autores importantes e com várias publicações são: Harold Koontz, Cris O'Donnell, William H. Newman, Ernest Dale, John W. Humble, George Odiorne, Ralph Davis e Alfred Sloan. CHIAVENATO (2003).

## 8.10 EXERCÍCIOS/ QUESTÕES

1. Como surgiu a Teoria Neoclássica?
2. Cite as principais características da Teoria Neoclássica.
3. O que significa centralização e descentralização?
4. Quais são as funções do Administrador?
5. Que significa estrutura organizacional?
6. Conceitue departamentalização e cite seus principais tipos.

## **9 TEORIA DA BUROCRACIA**

### **9.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

Ao finalizar o estudo deste capítulo, o aluno deverá conhecer:

- A abordagem da Teoria da Burocracia e suas origens.
- Os princípios e características básicas da abordagem Burocrática.
- A ênfase, a concepção e comportamento organizacional nesta Teoria.
- As contribuições e resultados da Teoria da Burocracia.

### **9.2 ORIGENS DA TEORIA DA BUROCRACIA EM ADMINISTRAÇÃO**

A Teoria da Burocracia surgiu na década de 1940, para suprir as críticas das teorias organizacionais existentes, especialmente a Teoria Clássica (excesso de mecanicismo) e a Teoria das Relações Humanas (sociológica e utópica em demasia).

Segundo Chiavenato (2003), a origem da Burocracia data da Antiguidade, como visto nos primórdios da Administração, porém foi a partir da descoberta dos estudos de Max Weber, sociólogo e economista alemão, autor da Sociologia da Burocracia, e com a tradução inglesa e a divulgação nos EUA desses estudos, que a Administração e seus estudiosos, apropriaram-se dos conceitos da teoria weberiana adaptando-a aos pressupostos organizacionais administrativos da época. As falhas práticas das Teorias acima citadas, a necessidade de um modelo organizacional mais racional, o crescimento desordenado e a complexidade das empresas foram os fatos que mais contribuíram para o surgimento da Teoria da Burocracia.

### **9.3 ABORDAGEM E CONCEITO DAS ORGANIZAÇÕES**

A palavra Burocracia tem estreita relação com as organizações que se baseiam em regulamentos, que criam direitos e obrigações. A atual

sociedade organizacional é uma sociedade burocratizada, regida por regulamentos ou leis, que criam direitos e obrigações, sendo a burocracia um estágio na evolução das organizações. Nessa Teoria, as organizações são formais ou burocráticas e apresenta um sistema social como conjunto de funções oficializadas. Possuem ainda três características que as distinguem de grupos informais ou primários: *formalidade* – sistema de normas com autoridade definida pela lei; *impessoalidade* – nenhuma pessoa é subserviente à outra e a obediência é devida aos cargos; *profissionalismo* – significa que a burocracia é formada por funcionários com uma carreira profissional e meios de subsistência para os mesmos (MAXIMIANO, 2007).

Na abordagem burocrática, não há somente um modelo de burocracia, mas graus variados de burocratização, promovendo as diversificações estruturais nas empresas que foram criadas nesse formato organizacional.

A burocracia é popularmente entendida como um entrave às organizações e quando as soluções demoram a aparecer, diz-se que é “culpa da burocracia”. Segundo Weber é para ser exatamente o contrário, para ele, a burocracia é a organização eficiente por excelência. A abordagem burocrática tem caráter descritivo e explicativo (CHIAVENATO, 2003).

#### 9.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA TEORIA DA BUROCRACIA

A burocracia, segundo Weber (1947) *apud* Chiavenato (2003), tem as seguintes características:

1. Caráter legal das normas e regulamentos – é baseada em legislação própria e previamente estabelecida e possui caráter legal porque confere às pessoas nomeadas em cargos, poder de coação sobre os subordinados.

2. Caráter formal das comunicações – na burocracia, as comunicações regras e decisões, são escritas, criando a formalidade com o preenchimento de formulários e a rotina que advém desse procedimento.

3. Caráter racional e divisão do trabalho – a divisão do trabalho é sistemática e adequada aos objetivos pretendidos de máxima eficiência com cada funcionário e sua respectiva função, com suas atribuições e responsabilidades.

4. Impessoalidade nas relações profissionais – a distribuição das atividades é feita em termos de cargos e funções, e não pessoas envolvidas.

5. Hierarquia da autoridade – segundo o princípio da hierarquia, cada cargo inferior deve estar sob o controle e supervisão de um posto superior.

6. Rotinas e procedimentos padronizados – as regras e normas técnicas regulam a conduta do ocupante de cada cargo e suas atividades são executadas de acordo com as rotinas e procedimentos.

7. Competência técnica e por mérito – a escolha do profissional é feita por meio de méritos adquiridos e na competência técnica. São usados critérios de avaliação e classificação para toda a organização.

8. Especialização da Administração – os administradores da burocracia não são seus donos ou acionistas, assim surgiu a especialidade de gerir o negócio.

9. Profissionalização dos participantes – cada funcionário da burocracia é um profissional especializado nas atividades do cargo que ocupa.

10. Completa previsibilidade do comportamento funcional – os funcionários deverão comportar-se de acordo com as normas e regulamentos da organização e conforme o previsto.

## 9.5 VANTAGENS E DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA

Para Weber (1947) *apud* Chiavenato (2003, p.266):

As vantagens da burocracia são: racionalidade dos objetivos, precisão na definição do cargo e na operação, rapidez nas decisões, única interpretação de informações recebidas, uniformidade de rotina e procedimentos, continuidade da organização, redução dos conflitos interpessoais, decisões tomadas nas mesmas circunstâncias, confiabilidade e benefícios para as pessoas da

organização.

Entre conseqüências imprevistas e não desejadas, Robert K. Merton *apud* Chiavenato (2003), outro estudioso desta Teoria, afirma que disfunções são anomalias de funcionamento e que outros estudiosos deram muita ênfase aos resultados positivos da organização burocrática, esquecendo-se dos outros aspectos, como as tensões internas, importantes para o contexto geral da organização. Dentre as disfunções podem ser citadas:

- Internalização das regras e apego aos regulamentos (passam de meios a principais objetivos).
- Excesso de formalismo e de papelada.
- Resistência às mudanças.
- Despersonalização do relacionamento.
- Categorização como base do processo decisório.
- Superconformidade às rotinas e aos procedimentos.
- Exibição de sinais de autoridade.
- Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

## 9.6 PRINCIPAIS REPRESENTANTES DA TEORIA BUROCRÁTICA

Segundo Chiavenato (2003), dentre os principais representantes da Teoria da Burocracia, encontram-se:

**Max Weber** (1864 – 1920): principal mentor, embora seus estudos só tenham sido traduzidos para o inglês em 1958, e no Brasil em 1967; sua obra foi de fundamental importância para a Sociologia e para outras ciências como a Administração. Seu livro – “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo” é considerado um clássico de todos os tempos, e “A Teoria Social e Econômica das Organizações”, também é bastante referenciado. Weber morreu da gripe espanhola, que dizimou quase toda a Europa e sem ver a importância do que escreveu, publicado.

Os estudiosos que colaboraram para explicitar a Teoria da Burocracia

foram: Robert K. Merton; Philip Selznich, Alvin Goudner, Peter M. Blau; Richard Scott; Reinhard Bendix; Robert Michels; Terence Hopkins; Daniel Katz e Robert L. Kahn, entre outros.

## 9.7 EXERCÍCIOS/ QUESTÕES

1. Como surgiu a Teoria da Burocracia?
2. Como são conceituadas as organizações na abordagem burocrática?
3. Cite as características básicas da Teoria da Burocracia.
4. O que são disfunções da Burocracia?
5. Quais organizações que você conhece que podem ser denominadas como burocráticas? Explique.

## **10 TEORIA ESTRUTURALISTA**

### 10.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar o estudo deste capítulo, o aluno deverá conhecer:

- Os pressupostos da Teoria Estruturalista.
- A abordagem e a conceituação estruturalista.
- A sociedade e a análise das organizações.
- Os conflitos organizacionais e sua influência nas organizações.

### 10.2 ORIGENS DA TEORIA ESTRUTURALISTA EM ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Estruturalista foi criada a partir de um desdobramento da Teoria da Burocracia e como contrapartida da reviravolta na Administração, causada pelos princípios sociais e filósofos da Teoria das Relações Humanas. Ao final da década de 1950, as Teorias Clássica e das Relações Humanas criaram situações sem saída que a Teoria da Burocracia não deu conta de resolver, e a Teoria Estruturalista foi criada na tentativa de suprir essa

carência de soluções na Administração. (CHIAVENATO, 2003).

A Teoria Estruturalista teve como origem os seguintes fatos, segundo Chiavenato (2003):

- A oposição surgida entre a Teoria Tradicional e a Teoria da Relações Humanas.
- A necessidade que a organização seja vista como uma grande e complexa unidade social, onde os grupos sociais interagem.
- A influência do estruturalismo nas ciências sociais e sua repercussão no estudo das organizações.
- Novos conceitos de estrutura – conjuntos de dois ou mais elementos que permanece inalterado, na mudança ou na diversidade de um dos elementos.

### 10.3 ABORDAGEM E CONCEITO DAS ORGANIZAÇÕES

A Teoria Estruturalista tem como objetivo principal, o estudo das organizações, fundamentalmente na estrutura interna e na interação com outras organizações, que são as unidades sociais e são concebidas para cumprir e atingir objetivos específicos, mantendo relações estáveis a fim de viabilizar o conjunto de metas propostas.

A análise das organizações sob a ótica estruturalista é feita dentro de uma abordagem global e com a dualidade que sua origem compreende; a organização que pode ser formal e informal e abrange os mais diversos tipos de organizações, com o sistema de recompensa e sanções, materiais e sociais, centradas no comportamento organizacional.

Nesta abordagem, o sistema social é intencionalmente construído e reconstruído porque as organizações são sistemas em constante mutação e a concepção é de homem organizacional que vive dentro das organizações, onde os conflitos são inevitáveis.

## 10.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO NA TEORIA ESTRUTURALISTA

O estruturalismo ampliou o estudo das interações entre os grupos sociais para as interações entre as organizações sociais, que passaram a interagir entre si mesmas.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 290), as organizações evoluíram por um processo de quatro etapas, a saber:

- Da natureza: os elementos naturais constituíram a única base de subsistência da humanidade.
- Do trabalho: os elementos naturais passam a ser transformadas pelo trabalho, que por sua vez passam a condicionar as formas de organização social.
- Do capital: etapa que prevalece sobre a natureza e o trabalho e torna-se fator básico da sociedade.
- Da organização: a natureza, o trabalho e o capital se rendem à organização, que mesmo rudimentar, mantém o predomínio por ter caráter independente e por utilizar os outros fatores etapas para realização de seus objetivos.

Na Teoria Estruturalista, segundo Chiavenato (2003), o foco é o homem organizacional, que desempenha diferentes papéis em várias organizações e que, para ser bem sucedido, necessita possuir as seguintes características:

- Flexibilidade – para enfrentar as mudanças bruscas e a diversidade de papéis/ funções bem como novos relacionamentos.
- Tolerância emocional – por causa do desgaste do enfrentamento dos conflitos gerados por necessidades individuais e organizacionais.
- Capacidade de adiar as recompensas – compensar o trabalho rotineiro em detrimento de preferências e vocações pessoais.
- Permanente desejo de realização – garantir a conformidade das normas que controlam e asseguram o acesso às posições de carreira dentro da organização ().

A análise das organizações do ponto de vista estruturalista é feita a partir de uma **abordagem múltipla** e envolve:

- Organização formal e informal – como ponto de equilíbrio entre os

clássicos mecanicistas (formais) e sócio-humanistas (informais).

- Recompensas materiais e sociais – significa o uso de recompensas salariais e sociais e tudo que possa ser incluído nos símbolos de posição/ status.
- Os diferentes enfoques da organização – as organizações segundo duas diferentes concepções: modelo racional e modelo do sistema natural.
- Os níveis da organização – as organizações caracterizam-se por uma hierarquia de autoridade, pela diferenciação de poder e desdobram-se em três níveis: institucional (mais elevado), gerencial (intermediário) e técnico ou operacional (mais baixo).
- A diversidade de organizações – ampliação do campo da análise das organizações com a finalidade de expandir a classificação que existia nas teorias anteriores.
- Análise interorganizacional – a análise interorganizacional tornou-se significativa a partir da crescente complexidade ambiental e da interdependência das organizações.

## 10.5 AMBIENTE E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Ambiente, segundo Chiavenato (2003, p. 302) “*é tudo que envolve externamente a organização*” e, para os estruturalistas, o ambiente é constituído pelas outras organizações que formam a sociedade. A interação entre a organização e o ambiente torna-se fundamental para o estruturalismo, assim como as relações externas entre uma organização e outras organizações no ambiente. Os estruturalistas desenvolveram conceitos sobre estratégia organizacional, tendo em vista a ênfase no ambiente e na interdependência entre organização e ambiente. Segundo o mesmo autor (2003, p.303), estratégia “*é a maneira pela qual uma organização lida com seu ambiente para atingir seus objetivos*”.

As organizações podem adaptar-se e mudar para cumprir requisitos ambientais (adaptativa) ou podem alterar o ambiente de forma que o mesmo fique adequado às capacidades delas (processo político).

## 10.6 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Conflito significa a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses contrários e, portanto, que podem se chocar. Para os estruturalistas, os conflitos, nem todos desejáveis, são elementos geradores de mudanças e das inovações na organização. Na Teoria estruturalista, conflito e cooperação são como dois aspectos da atividade sócio-organizacional, e um dos propósitos da Administração deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos, ou criar condições para que os mesmos possam ser controlados e dirigidos para canais úteis e produtivos (CHIAVENATO, 2003).

## 10.7 PRINCIPAIS REPRESENTANTES

Os principais autores e expoentes da Teoria Estruturalista são: James D. Thompson; Victor A. Thompson; Amitai Etzioni; Peter M. Blau; David Sills;

Burston Clarke e Jean Viet. Os autores da Teoria da Burocracia, também são considerados estruturalistas – Weber, Merton, Selznick e Gourdner.

Em uma consideração à Teoria Estruturalista, com seus pressupostos de aspectos e suas limitações, pode-se afirmar que é mais uma corrente do pensamento administrativo que trouxe à luz do conhecimento científico, uma análise e valiosos conceitos utilizados para elucidação de problemas organizacionais.

A Teoria Estruturalista, como tudo na sociedade contemporânea, possui um processo dinâmico e de transição na busca constante do modelo ideal de teoria organizacional que resolva os impasses criados pelas organizações atuais.

#### 10.8 EXERCÍCIOS/QUESTÕES

1. Qual a origem da Teoria Estruturalista?
2. Cite quais foram os fatos que deram origem a Teoria Estruturalista.
3. Para onde está direcionado o principal fundamento da Teoria Estruturalista?
4. Enumere resumidamente as características que o homem organizacional necessita para ser bem sucedido conforme a Teoria Estruturalista.
5. Conceitua ambiente e estratégia.
6. Defina conflito organizacional.

## **11 TEORIA COMPORTAMENTAL EM ADMINISTRAÇÃO**

### **11.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

Ao finalizar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para:

- Conhecer as origens da Teoria Comportamental.
- Definir as características e fundamentos da Teoria Comportamental.
- Identificar as organizações como sistemas sociais.
- Explicar o comportamento organizacional e suas interações.

### **11.2 ORIGENS DA TEORIA COMPORTAMENTAL EM ADMINISTRAÇÃO**

A Teoria Comportamental é um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, da qual mesmo fazendo críticas, apropriou-se de seus conceitos, utilizando-os como base para se fundamentar.

O livro “O comportamento Administrativo”, de Hebert A. Simon, de 1947, marca o início e as origens da Teoria Comportamental, fazendo reservas críticas à Teoria Clássica e a algumas das idéias da Teoria das Relações Humanas, que posteriormente adotou com algumas correções, ampliando conceitos e diversificando a essência dos mesmos (CHIAVENATO, 2003). Um dos fundamentos da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana, onde a teoria administrativa recebeu vultosa contribuição.

Segundo Chiavenato (2003), a teoria comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas, para explicar o comportamento organizacional. Os autores dessa Teoria verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas, para conhecer melhor o seu comportamento e poder usar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

### 11.3 ABORDAGEM E CONCEITUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A Teoria Comportamental tem seus principais fundamentos a partir dos estudos e abordagem das ciências do comportamento humano individual, para explicar como as pessoas se comportam organizacionalmente. Esta Teoria, também conhecida como Teoria Behaviorista (*behaviorial sciences approach*), por causa dos estudos sócio-psicológicos feitos por seus autores, a maioria norte-americanos, aprofundou os estudos no campo da motivação humana, na qual prestou muitas contribuições à teoria administrativa.

Nesta abordagem, os estudiosos verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para entender o seu comportamento e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida, dentro das organizações (CHIAVENATO, 2003). A Teoria Comportamental tem abordagem explicativa e descritiva, atuando nas organizações, formal e informalmente.

### 11.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA TEORIA COMPORTAMENTAL EM ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Comportamental em administração possui ênfase nas pessoas e no ambiente e, oferta uma variedade de estilos de Administração direcionados às organizações e aos administradores em geral, que dependem de suas convicções para estruturar os trabalhos a serem feitos nas organizações.

Dentro dos estudos sobre motivação organizacional, destaca-se os de Abraham Maslow (1908-1970), segundo os quais as necessidades humanas estão organizadas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Segundo Maslow, “as necessidades estão classificadas em fisiológicas (mais baixas na hierarquia piramidal), de segurança, sociais, de estima e de auto-realização (mais elevadas na hierarquia). As necessidades

assumem formas que variam de acordo com o indivíduo” (MASLOW *apud* CHIAVENATO, 2003, p. 330).

Nesta Teoria, a concepção é de um homem administrativo, tomador de decisões quanto à participação nas organizações.

### 11.5 PRINCIPAIS REPRESENTANTES E OUTRAS CONTRIBUIÇÕES

Segundo Chiavenato (2003), estes foram os principais estudiosos da Teoria Comportamental:

- Abraham H. Maslow (1908-1970), um dos maiores especialistas em motivação humana.
- Herbert Alexander Simon, um dos mais importantes estudiosos da Teoria Behaviorista e criador da Teoria das Decisões; trabalhou na Escola Superior de Administração Industrial do *Carnegie Institute of Technology*, e ganhador do prêmio Nobel de Economia de 1978.
- Douglas M. McGregor (1906-1964), lançou uma Teoria em que compara dois estilos opostos de administrar, a Teoria X (baseada na Teoria Clássica, mecanicista) e a Teoria Y (baseada nos conceitos de comportamento humano).
- Rensis Likert, com sua equipe desenvolveu uma série de pesquisas comportamentais na Universidade de Michigan, para discussão dos padrões de gerenciamento (EUA) nos anos 50, no *Institute for Social Research*. Propôs uma classificação de sistemas de Administração, definindo perfis organizacionais.
- Frederick Herzberg, formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho.
- Chester Barnard, publicou um livro propondo uma teoria de cooperação para explicar as organizações e as influências mútuas que geram as relações sociais e organizacionais.
- Cris Hrygris, desenvolveu estudos do comportamento organizacional que incluíam a responsabilidade pela integração entre os objetivos individuais/ organizacionais que recaíam sobre a

organização.

Outros estudiosos que forneceram importantes contribuições foram: Cyert, Bennis, Schein, Lawrence, Sayles, Larsch, Beckhard e March.

A Teoria Comportamental além de ter propiciado uma reformulação na Teoria Administrativa, ampliou as dimensões dos estudos comportamentais voltados para a Ciência Administrativa.

#### 11.6 EXERCÍCIOS / QUESTÕES

1. Descreva sobre as origens da Teoria Comportamental.
2. Defina quais as características básicas da Teoria Comportamental.
3. Conceitue as organizações dentro da Teoria Comportamental.

## **12 TEORIA DOS SISTEMAS EM ADMINISTRAÇÃO**

### **12.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

- Introduzir os conceitos de sistemas a suas aplicações à Administração.
- Apresentar uma visão sistêmica das organizações.
- Identificar características básicas da Teoria dos Sistemas.
- Conceituar sistema aberto e sua interação com o meio ambiente.

### **12.2 ORIGENS DA TEORIA DOS SISTEMAS EM ADMINISTRAÇÃO**

A Teoria dos Sistemas foi introduzida na Administração, a partir da década de 1960, tornando-se parte integrante da ciência administrativa. “Surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, após análise em que fez verificação de que existia uma tendência para a integração das ciências naturais e sociais” (CHIAVENATO, 2003, p. 474).

A Teoria dos Sistemas baseia-se nas premissas de que os sistemas são compostos de subsistemas (moléculas – célula – órgão), que os sistemas são abertos (meio ambiente constituído de sistemas) e que as funções de um sistema dependem de sua estrutura.

A necessidade de síntese e integração das teorias anteriores, que possuíam poucas variáveis da situação como um todo, as fragilidades das outras teorias que tinham uma abordagem mínima, causando pouca importância para a Administração, e os resultados bem sucedidos da aplicação da Teoria de Sistemas nas outras ciências, foram alguns dos fatores que colaboraram para a introdução dessa teoria na Ciência Administrativa (CHIAVENATO, 2003).

### 12.3 ABORDAGEM E CONCEITO DAS ORGANIZAÇÕES NA TEORIA DOS SISTEMAS EM ADMINISTRAÇÃO.

Na abordagem administrativa da Teoria sistêmica, as organizações atuam como um sistema, em que o estudo do geral se sobrepuja ao particular, privilegiando uma visão mais abrangente e permitindo uma análise, ao mesmo tempo profunda e mais ampla das organizações.

Nessa teoria, “as organizações são abordadas como sistemas abertos, com interação e independência entre as partes e com o ambiente que o envolve, tendo várias entradas e saídas para garantir o intercâmbio com o meio” (CHIAVENATO, 2003, p. 496). Por conceituação, os sistemas são conjuntos de partes ou elementos, interdependentes, que formam um todo complexo, unitário e organizado, no sentido de alcançar um objetivo, anteriormente proposto.

A partir da Teoria dos Sistemas, passa-se a compreender melhor o universo de outras ciências. Surgiram então novas denominações como sistema solar em Astronomia, sistema social em sociologia, sistema monetário em Economia, sistema nervoso, digestório e respiratório em Fisiologia e, assim por diante. “O conceito de sistemas passou a dominar as ciências, e principalmente, a Administração” (CHIAVENATO, 2003, p. 474).

### 12.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA TEORIA DOS SISTEMAS EM ADMINISTRAÇÃO

Da definição de sistema como conjunto de unidades intimamente relacionadas, decorrem duas características básicas: propósito ou objetivo – definem um arranjo que visa uma finalidade a alcançar; e globalismo ou totalidade – reação global a qualquer estímulo produzido em parte ou na unidade.

Segundo Chiavenato (2003), as características das organizações como sistemas abertos são:

- **Comportamento probabilístico e não determinístico** –

significa que as organizações são afetadas por variáveis externas, desconhecidas e imprevisíveis no seu comportamento.

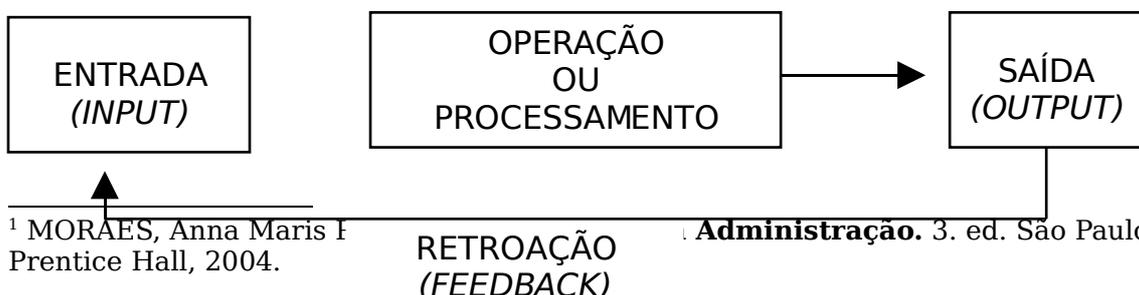
- **As organizações como partes de uma sociedade maior, constituídas de partes menores** – são vistas como sistemas dentro de sistemas.
- **Interdependência das partes** – sistema social cujas partes são interdependentes, mas inter-relacionadas.
- **Homeostase** – a organização alcança um “estado firme” ou equilíbrio quando satisfaz dois requisitos: a unidirecionalidade e o progresso.
- **Fronteiras ou limites** – os sistemas sociais (organizações) têm fronteiras que não existem fisicamente. Um mesmo indivíduo pode pertencer a duas organizações.
- **Morfogênese** – o sistema organizacional tem a capacidade de modificar a si próprio e à sua estrutura básica.
- **Resiliência** – é a capacidade de superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo.

## 12.5 PARÂMETROS DOS SISTEMAS

Parâmetros são elementos variáveis que por possuírem determinadas propriedades caracterizam o valor e a dimensão de um sistema, para demonstrar a totalidade que o mesmo possui.

Os parâmetros dos sistemas são de acordo com Chiavenato (2003) e Moraes (2004):

Figura 1 – Elementos do sistema<sup>1</sup>



- **Entrada ou insumos (*input*)** – é a força de partida do sistema que fornece material ou informação para a sua operação. São constituídas por recursos humanos, financeiros e materiais.
- **Processamento ou operação (*throughput*)** – é a conversão das entradas em saídas e representa a etapa de transformação dos recursos em produtos.
- **Saídas ou resultados (*output*)** – é a consequência da reunião dos elementos e relações do sistema. Compreendem as mercadorias, os serviços e as realizações para alcançar os propósitos do sistema.
- **Retroação ou alimentação de retorno (*feedback*)** – é o mecanismo responsável pelo equilíbrio e estabilidade do sistema e que compara a saída com critérios estabelecidos. O elemento básico da retroação é a informação e o objetivo principal é o controle para evitar desvios positivos ou negativos.
- **Ambiente ou subsistemas** – são partes do sistema em que se desenvolvem as atividades interdependentes, inter-relacionadas e interatuantes, que são especializadas (consequência da divisão do trabalho) e interligadas por uma rede de comunicações dinâmica e alimentada continuamente conforme as mudanças por que passa o ambiente.

## 12.6 PRINCIPAIS REPRESENTANTES E SUAS CONTRIBUIÇÕES

Segundo Chiavenato (2003), os principais representantes da Teoria dos sistemas, foram:

**Edgar H. Schein** – publicou *Organizational Psychology*, em que propõe aspectos que a Teoria dos Sistemas considera na definição de organização, que são: sistema aberto em constante alteração, objetivos ou

funções múltiplas, conjunto de subsistemas interagindo dinamicamente e mutuamente dependentes e múltiplos elos entre organização e seu meio ambiente desfizeram fronteiras organizacionais.

**Daniel Katz e Robert L. Kahn** – em 1972, publicaram “Psicologia Social das Organizações”, em que desenvolveram um modelo de organização por meio da aplicação da Teoria dos Sistemas à Teoria Administrativa, com as características abaixo:

• **A organização como um sistema aberto e que possui:** importação (entrada), transformação (processamento), exportação (saídas), ciclos de eventos que se repetem, entropia negativa (formas organizadas que chegam à desintegração), informação como insumo, retroação negativa e processo de codificação, estado firme e homeostase dinâmica, diferenciação, equifinalidade (vários caminhos, e mesmo resultado final), limites ou fronteiras (barreiras entre o sistema e o ambiente).

• **Características de primeira ordem** – características das organizações como sistemas sociais e que: não têm limitação de amplitude; necessitam de entradas de manutenção e de produção; têm sua natureza planejada; apresentam maior variabilidade que outros sistemas; as funções, as normas e os valores são os principais componentes do sistema social; constituem um sistema formalizado por funções; conceito de inclusão parcial à relação com seu meio ambiente.

• **Cultura e clima organizacional** – cada organização cria sua própria cultura e os valores inerentes. As organizações possuem padrões distintos de crenças culturais e coletivas, que são transmitidas às novas gerações.

• **Dinâmica de Sistemas** – as organizações sociais criam mecanismos de recompensas a fim de vincular seus membros ao sistema, estimulam as atividades requeridas e as estruturas de autoridade para controlar e dirigir o comportamento organizacional.

• **Conceito de eficácia organizacional** – as organizações sobrevivem enquanto forem capazes de manter a importação de quantidades cada vez maiores de energia do que possam devolver ao ambiente como produto.

•**Organização como sistema de papéis** – a organização consiste em papéis ou aglomerados de atividades esperadas aos indivíduos. É uma estrutura de papéis.

Outros estudiosos da Teoria dos Sistemas são: Johnson, Kast, Rice, Rosenzweig, Churchman, Burns, Trist e Hichs, entre outros.

A Teoria dos Sistemas trouxe para a ciência administrativa, uma ampliação na visão dos problemas organizacionais se contrapondo às abordagens mais antigas de sistemas fechados. A concepção de homem funcional, com desempenho de vários papéis e seus conflitos somados aos da organização (mistos) compõem o quadro organizacional dessa abordagem, que necessita de melhor sistematização e possui pouca aplicação prática (CHIAVENATO, 2003).

## 12.7 EXERCÍCIOS

1. Em que se baseia a Teoria dos Sistemas?
2. Qual a origem dessa Teoria?
3. Cite cinco características básicas da Teoria dos Sistemas.
4. Quais inovações a Teoria dos Sistemas trouxe para a ciência administrativa, em forma de contribuição?

## **13 TEORIA DA CONTINGÊNCIA EM ADMINISTRAÇÃO**

### **13.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

Ao finalizar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para:

- Conhecer as origens da Teoria da Contingência.
- Identificar os pressupostos fundamentais dessa teoria.
- Apresentar as características básicas da Teoria Contingencial.
- Reconhecer os ambientes organizacionais e suas variações.
- Proporcionar a visualização do uso da tecnologia pelas organizações.

### **13.2 ORIGENS DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA EM ADMINISTRAÇÃO**

Apesar de todo o conhecimento desenvolvido cientificamente na área administrativa, ainda não existia um ideal que se adequasse perfeitamente às organizações.

Levando-se em consideração a modernização que estava acontecendo nas organizações e no ambiente externo, a complexidade crescente do ambiente organizacional e as novas tecnologias adotadas, necessitava-se de um novo paradigma administrativo em substituição aos existentes, que já não supriam essa lacuna, as organizações passaram a cobrar soluções emergenciais.

Várias pesquisas foram feitas para verificação de modelos organizacionais que fossem mais eficazes, em diversos tipos de organizações, com o intuito de também questionar se os modelos teóricos conhecidos (Teorias: Clássica, Neoclássica, Estruturalista, etc.) e seus pressupostos estavam sendo seguidos.

Os resultados apontaram para a verificação de que não há um único e melhor meio de se organizar, e conduziram a uma nova concepção de organização: a estrutura organizacional e o seu funcionamento são dependentes da interface (fronteira compartilhada por dois sistemas) com o

ambiente externo (CHIAVENATO, 2003).

Os estudiosos da ciência administrativa partiram para uma abordagem que enfatiza a Administração como dependente de um determinado conjunto de circunstâncias, uma situação, um contexto, para conseguir resultados almejados. Assim, segundo Chiavenato, (2003, p. 504) podemos supor que: “[Ações Administrativas] são contingentes das [Características Situacionais] para obter [Resultados Organizacionais]”.

Segundo o mesmo autor (2003), a pesquisa realizada por Paul R. Laurence e Jay W. Lorsch, sobre confronto entre as organizações e o ambiente, deu origem à Teoria da Contingência, em 1967. A preocupação dos autores está centrada nas características que as empresas deveriam ter, para enfrentar com eficiência, as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado. Pesquisaram dez empresas de três segmentos diferentes, e concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação nos ambientes de tarefas e integração entre os departamentos.

### 13.3 ABORDAGEM E CONCEITO DAS ORGANIZAÇÕES

Na Teoria da Contingência, a ênfase recai no ambiente e na tecnologia, sem desprezar as tarefas, as pessoas e a estrutura, sendo que esta última passa a ser um dos pilares dessa abordagem, que também é explicativa e descritiva.

O conceito de organização é de sistema aberto, com interação entre si e com o ambiente. As características ambientais são variáveis independentes, e as características organizacionais são variáveis dependentes. A concepção humanista é de homem complexo, que desempenha vários papéis, caracterizando extrema dinamicidade do sistema.

A abordagem contingencial procura analisar as relações dentro e entre os subsistemas, e entre a organização e seu ambiente, definindo as relações e os arranjos mais convenientes a partir de suas variáveis. Esta abordagem dá

ênfase ao estilo extremamente variado das organizações, verificando continuamente como é o método de operação das mesmas por causa das constantes mudanças nas condições ambientais.

### 13.4 PRINCIPAIS REPRESENTANTES E SUAS CONTRIBUIÇÕES

Os principais representantes

- Tom Burn e G. M. Stalker, sociólogos, realizaram, na década de 1960, pesquisas nas indústrias inglesas para verificar como eram as relações entre práticas administrativas e ambiente externo.

- Classificaram as organizações em mecanísticas e orgânicas.

- Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, pesquisaram sobre as organizações e o ambiente organizacional, confrontando ambos, e esse estudo deu origem à Teoria da Contingência. Concluíram que os problemas encontrados são a diferenciação e a integração nas organizações. Publicaram em 1967, “As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativa”.

- Joan Woodward, socióloga industrial pesquisou a avaliação da prática dos princípios administrativos propostos pelas teorias. Usou como amostragem cem empresas inglesas de ramos diferentes e classificou a tecnologia de produção em unitária ou oficina, em massa ou mecanizada e em processo ou automatizada, provando que a tecnologia vai muito além da produção, influenciando a organização por completo (CHIAVENATO, 2003).

- Alfred Chandler, publicou em 1962, as conclusões de uma pesquisa realizada em quatro empresas americanas: Du Pont, General Motors, Standard Oil Company, e Sears, Roebuck & Company. Concluiu que a estrutura segue a estratégia organizacional e que a estrutura pode ser definida como design da organização através do qual a empresa é administrada (FERREIRA *et al*, 2002).

A Teoria Contingencial incorpora conceitos de várias teorias anteriores, passando uma mensagem de que nada é absoluto e que existe uma continuação entre teorias aparentemente opostas. Esta teoria nos mostra que existe um leque de alternativas à disposição do Administrador e que após seu

diagnóstico da situação organizacional, poderá fazer a abordagem que achar conveniente (FERREIRA *et al*, 2002).

### 13.5 EXERCÍCIOS/QUESTÕES

1. Quais as origens da Teoria Contingencial?
2. Qual é a ênfase da abordagem contingencial?
3. Cite as características básicas dessa teoria.
4. Enumere os principais representantes da Teoria Contingencial.

## **14 PESQUISA EMPÍRICA SOBRE A APLICABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

### 14.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- A organização e os departamentos.
- A abordagem organizacional.
- Qual tipo de abordagem foi adotada na organização pesquisada?

### 14.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa empírica pretendida tem um caráter estritamente pedagógico tanto em sua aplicação, como em seu uso, exclusivo em sala de aula. A finalidade específica desta pesquisa é a comparação da real necessidade e aplicação das teorias organizacionais e suas abordagens, nas organizações consultadas pelos alunos, que formam o contingente de pesquisadores.

As organizações a serem investigadas, quanto à adoção da abordagem usada em sua administração, serão contatadas pessoalmente pela professora da disciplina e pela coordenação do Curso Técnico em

Administração, para explicitação do processo investigativo, bem como de suas fases.

A elaboração de formulário (questionário) próprio e específico para este fim estará a cargo da professora responsável e deverá ser aplicado pelos alunos pesquisadores. Após serem concluídos os procedimentos de apresentação, investigação, questionamentos de dúvidas, orientação do professor, preenchimento de formulário e tabulação de dados, o aluno deverá escrever seu relatório de conclusão.

Os relatórios depois de corrigidos e impressos em três cópias - uma para o aluno, uma para a coordenação de curso e outra para a empresa consultada/pesquisada – serão avaliados como trabalhos de conclusão do semestre, e também as fases de pesquisa, onde serão observados, a saber: a concisão do texto, interesse, participação, pontualidade, assiduidade e seriedade de propósito, como critérios avaliativos.

#### 14.1 EXERCÍCIO

- 1.** Questionário investigativo a ser formulado e aplicado pelo aluno junto às empresas.

## 15 REFERÊNCIAS

CHIAVANETO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CURTY, Marlene Gonçalves; CRUZ, Ana Maria da Costa; MENDES, Maria Tereza Reis; **Apresentação de Trabalhos Acadêmicos, Dissertação e Teses**. Maringá –PR: Dental Press, 2006.

FERREIRA, Ademir; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração - Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, Antonio César Amauri. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

## **16 BIBLIOGRAFIA**