

TGA - Estruturalista

Margarete Boteon

Atenção

Escolha o tema do SEU GRUPO PARA A APRESENTAÇÃO

PROGRAMA:

21/09/2018	D - ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO
28/09/2018	E - ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO
05/10/2018	F - ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO
12/10/2018	Feriado
19/10/2018	E - ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO
26/10/2018	GRUPO 1
02/11/2018	Feriado
09/11/2018	GRUPO 2 & 3 – DEBATE
16/11/2018	GRUPO 4 & 5 – DEBATE
23/11/2018	GRUPO 6 & 7 – DEBATE
30/11/2018	PROVA (30/11)

ESCOLHA SEU TEMA - STOA

EVOLUÇÃO E CORRENTES DE PENSAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO

<http://www.youtube.com/watch?v=X5op1PUqkfY>

(INTRODUÇÃO)

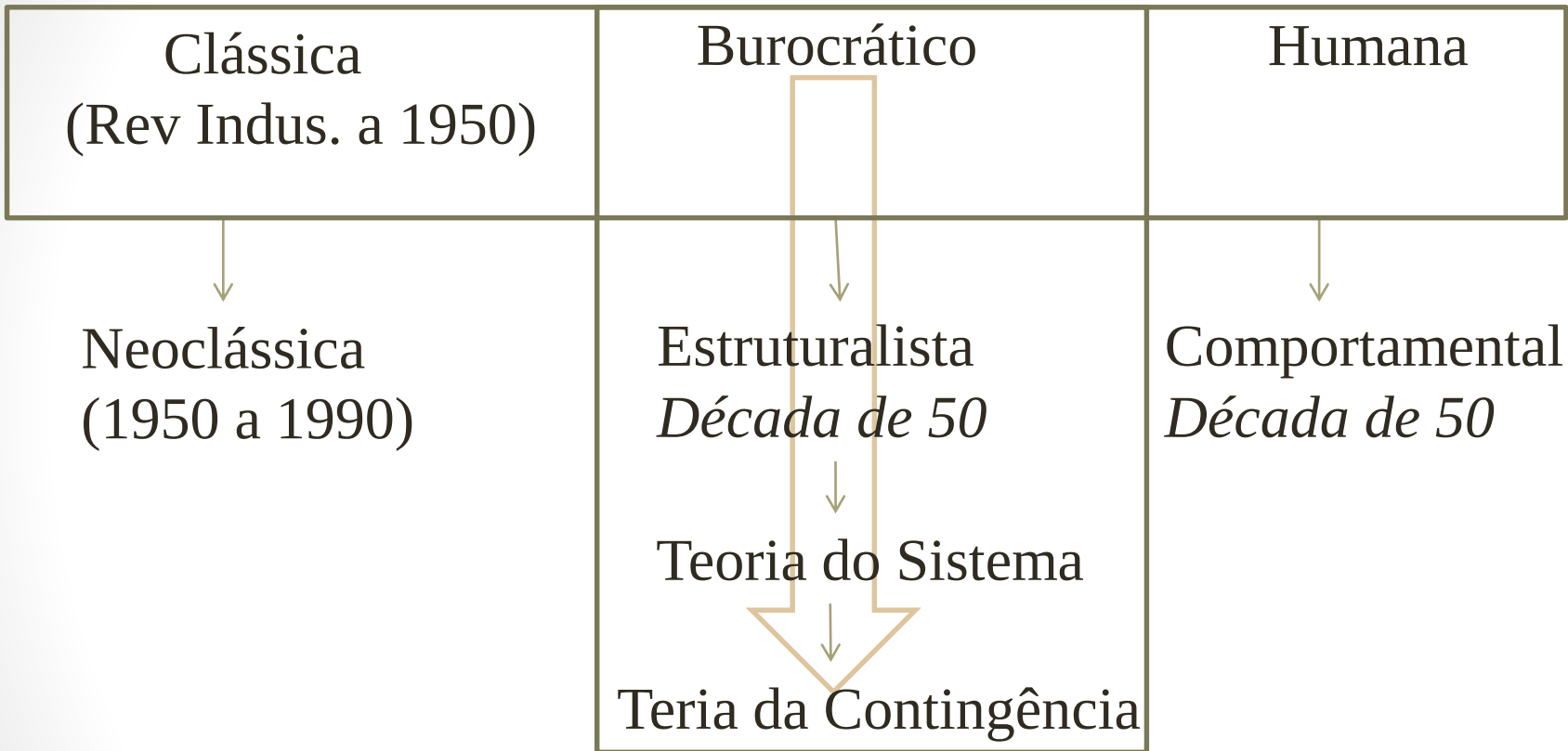
<http://www.youtube.com/watch?v=MkapyluVjks>

(aula)

Teoria burocrática

<http://www.youtube.com/watch?v=JWXbYXouGJw>

MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO & EVOLUÇÃO



A visão sistêmica e multidisciplinar (holística) e o relativismo tomam conta da teoria administrativa

As Principais Teorias da Administração:

Anos: Teorias:

1903 → Administração Científica

1909 → Teoria da Burocracia

1916 → Teoria Clássica

1932 → Teoria das Relações Humanas

1947 → Teoria Estruturalista

1951 → Teoria dos Sistemas

1954 → Teoria Neoclássica

1957 → Teoria Comportamental

1962 → Desenvolvimento Organizacional

1972 → Teoria da Contingência

1990 → Novas Abordagens (Era da Informação)

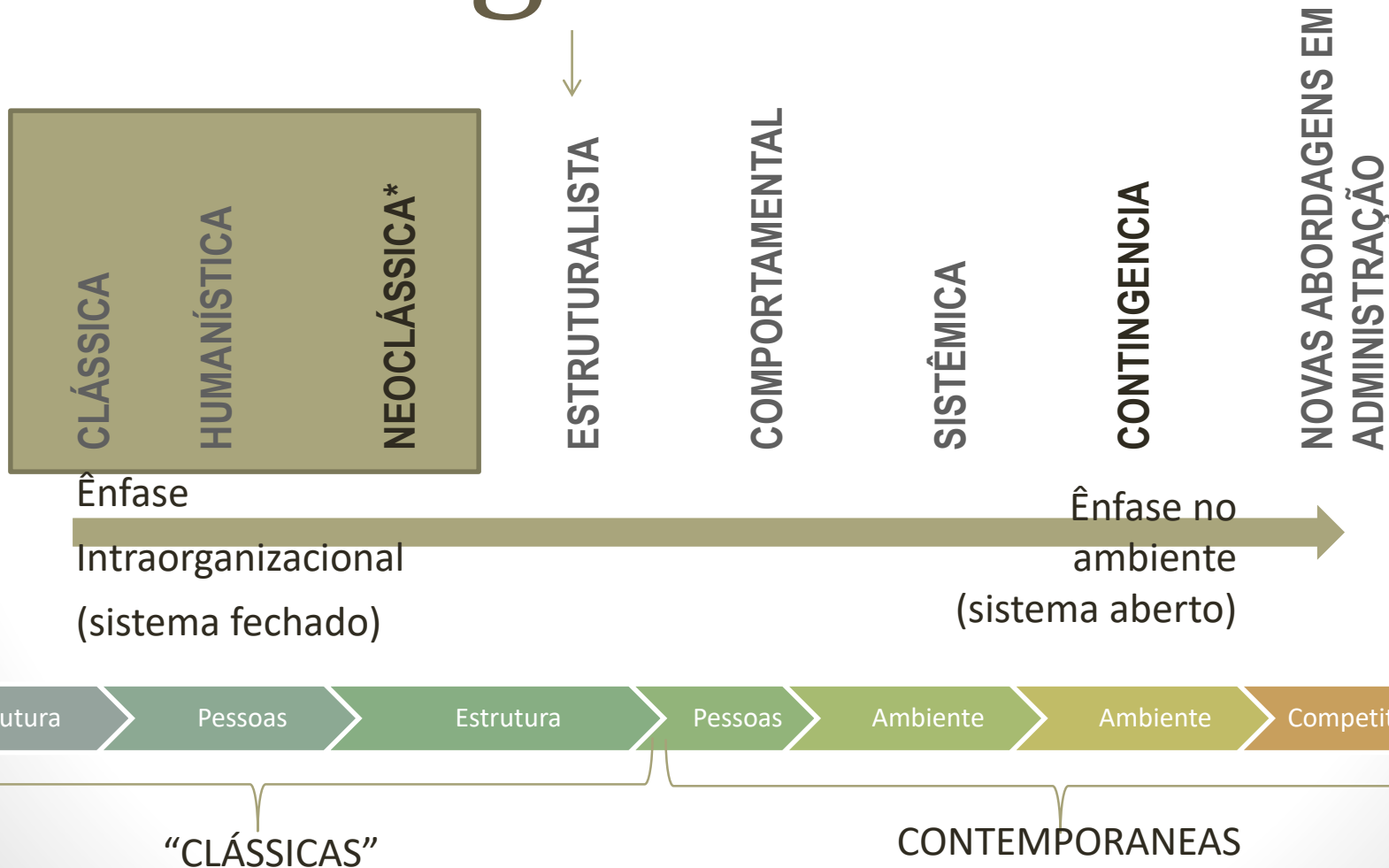
**ABORDAGEM
CONTEMPORÂNEA**

Fonte: CHIAVENATO (2011), p.17.

Abordagem contemporânea

- Estamos na Sociedade Pós Industrial “Era da Informação” “Era Moderna”: necessidade de constante **inovação**, a adoção de novas ideias e conceitos e a busca de **flexibilidade** nas organizações para se adaptar as constantes mudanças/incertezas.
- Quanto mais dinâmico e competitivo o cenário que a organização se encontra, **maior é a necessidade de se fundamentar em conceitos, ideias, modelos, teorias e valores que lhe permitam a orientação e o balizamento do seu comportamento.**

Principais abordagens da TGA



Abordagens Administrativas

● Administração Científica de Taylor (TAREFAS)

- Estudo das rotinas produtivas e seleção do trabalhador
- Incentivo salarial e condições ambientais de trabalho
- Homem Econômico

● Teoria Clássica de Fayol (ESTRUTURA)

- Divisão do trabalho gerencial
- Funções administrativas e “técnicas”
- Importância da Coordenação administrativa
- Conceito de Linha e Staff

● Teoria da Burocracia de Weber (ESTRUTURA)

- Normas e regulamentos garantem consistência
- Racionalidade e formalidade da comunicação
- Impessoalidade e profissionalismo

● Teoria das Relações Humanas de Mayo (PESSOAS)

- Estudo da Organização Informal (Homem Social)
- Motivação, Liderança e Comunicação
- Dinâmica de Grupo e Mudança Organizacional

ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ABERTO

Abordagens Administrativas

● Teoria Neoclássica (ESTRUTURA)

- Integração de Conceitos Clássicos com PESSOAS e AMBIENTE
- Eficiência e Eficácia Organizacional
- Administração por Objetivos

● Teoria Estruturalista (ESTRUTURA)

- Integração de conceitos da Burocracia com PESSOAS e AMBIENTE
- **Análise Interorganizacional**
- **Visão positiva dos conflitos organizacionais**

● Teoria Comportamental (PESSOAS)

- Maslow e Herzberg: Análise da Motivação
- Estilos de Administração: autocrático e democrático
- Homem Administrativo

● Teoria Cibernética e de Sistemas (AMBIENTE)

- Sistema: entrada, processo, saída e retroação
- Organização como Sistema Aberto
- Subsistema técnico e subsistema social
- Visão Sistêmica é a lente que a teoria contingencial usará para interpretar as demais teorias

● Teoria NeoSchumpeteriana (TECNOLOGIA)

- Destruição criadora das inovações
- Importância do Empreendedor
- Evolucionismo: sobrevivência dos melhor adaptados

Apreciação Crítica da Teoria Estruturalista

VEJA O COMENTÁRIO DA TEORIA ESTRUTURALISTA E A
COMPARAÇÃO COM A HUMANISTA E CLÁSSICA



<https://www.youtube.com/watch?v=pf-53J1B8RM>

ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

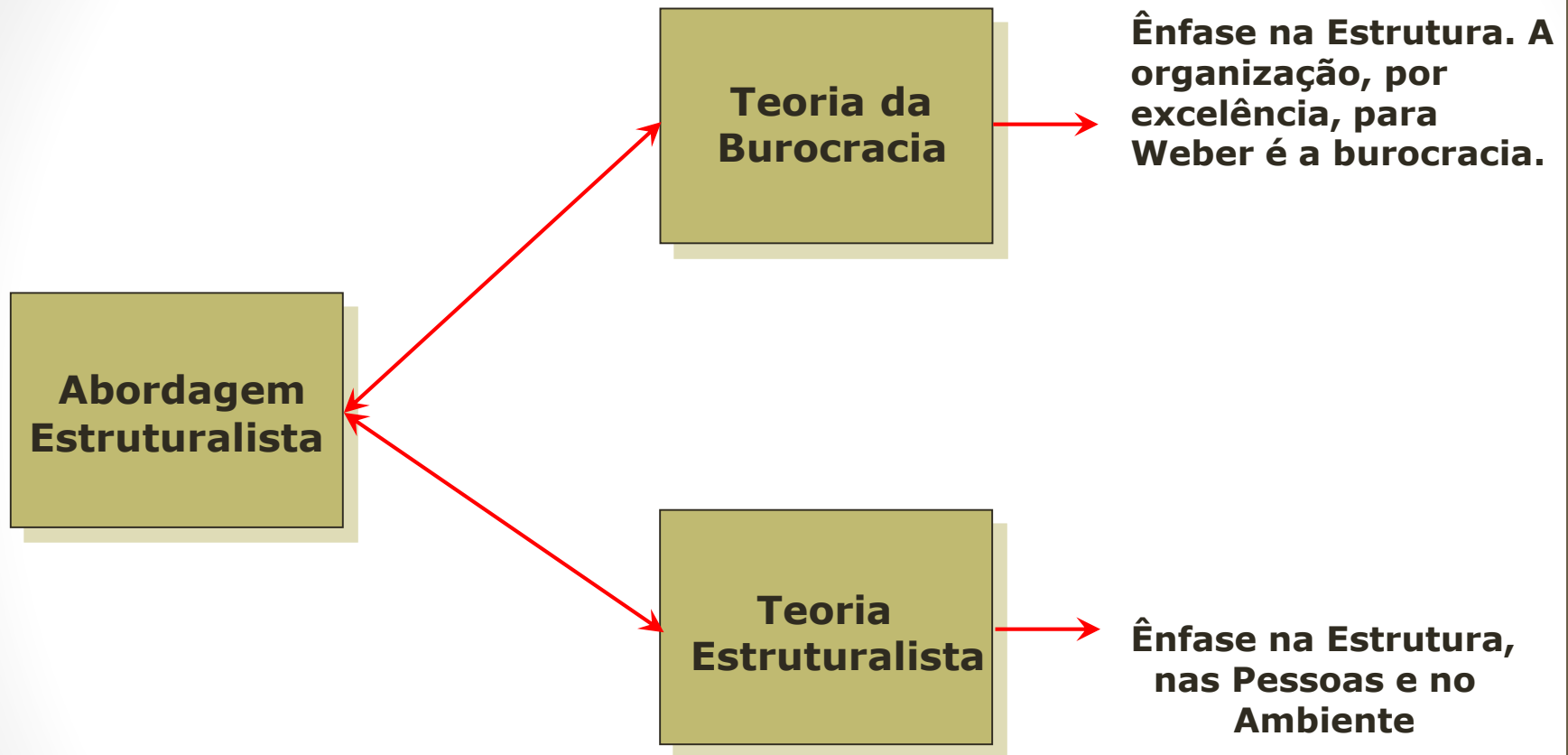
- **Modelo Burocrático de Organização (Em Busca da Organização Ideal) - 1909**

- Teoria da Burocracia – ainda considera o sistema fechado (preocupada apenas com os aspectos internos da organização), **forte ênfase na divisão racional do trabalho (regras e normas).**

- **Teoria Estruturalista da Administração (Ampliando os Horizontes da Empresa) - 1947**

- Teoria Estruturalista – já começa a considerar a relação organização-ambiente e a concepção de uma organização de sistema aberto. Ela usa as visões da teórica clássica, humanística e burocrata.

Figura VI.1. Os desdobramentos da Abordagem Estruturalista



A teoria estruturalista surgiu por volta da década de 1950, como um desdobramento das análises dos autores voltados para a Teoria da Burocracia que tentaram conciliar as teses propostas pela Clássica e Humanas

Capítulo 11

Modelo Burocrático de Organização

(Em Busca da Organização Ideal)

Modelo Burocrático – principais aspectos

- A partir da década de 40, as críticas feitas tanto a teoria Clássica (pelo seu mecanicismo) ou as Humanas (pelo seu romantismo ingênuo) revelaram uma falta de teoria da organização sólida e abrangente e que servisse de orientação para o trabalho do administrador.
- O crescente tamanho e complexibilidade das empresas passaram a exigir modelos organizacionais bem definidos. Milhares de homens e mulheres colocados em diferentes setores de produção e em diferentes níveis hierárquicos: engenheiros e administradores no topo da pirâmide e operários na base. Devem executar tarefas específicas e ser dirigidos e controlados. Tanto a Clássica como a Humanas era insuficiente para responder a nova situação.
- Principal contribuição: **Max Weber era sociólogo e criador da Sociologia da Burocracia.**

Burocracia

- A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na **racionalidade**, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.
- Weber notou a proliferação de grandes organizações no domínio religioso (a Igreja), educacional (Universidades) e no econômico (grandes empresas) que adotaram o tipo burocrático da organização, **concentrando a administração no topo da hierarquia e utilizando regras e impessoais, visando a máxima eficiência.**

A sociedade é dividida em três grande grupos, segundo Max Weber

Tipos de Sociedade	Características	Exemplos	Tipos de Autoridade	Características	Legitimação	Aparato Administrativo
Tradicional	Patriarcal e patrimonialista. Conservantismo	Clã, tribo, família, sociedade medieval	Tradicional	Não é racional. Poder herdado ou delegado. Baseada no "senhor".	Tradição, hábitos, usos e costumes	Forma feudal e patrimonial
Carismática	Personalista, mística e arbitrária. Revolucionária	Grupos revolucionários, partidos políticos, nações em revolução	Carismática	Não é racional, nem herdada, nem delegável. Baseada no carisma	Traços pessoais (heroísmo, magia, poder mental) do líder.	Inconstante e instável. Escolhido pela lealdade e devoção ao líder e não por qualificações.
Legal, Racional e Burocrática	Racionalidade dos objetivos e dos meios.	Estados modernos, empresas, e exércitos	Legal, Racional ou Burocrática	Legal, racional, formal e impessoal. Meritocrática.	Justiça, lei. Promulgação Regulamentação de normas legais	Burocracia.

Probabilidade de seu ser obedecido, de eu impor minha autoridade

Motivos que eu tenho que obedecer

Vantagens da Burocracia

- Racionalidade.
- Precisão na definição do cargo e da operação.
- Rapidez nas decisões.
- Univocidade de interpretação.
- Uniformidade de rotinas e procedimentos.
- Continuidade da organização.
- Redução do atrito entre as pessoas.
- Constância.
- Confiabilidade.
- Benefícios para as pessoas na organização.



Exercício:

Como imprimir racionalidade à @lert?

Feliciano Alpert fundara a @lert há alguns anos e imprimira nela todo o seu carisma pessoal. Agora que acabou o impulso inicial e a empresa crescera o suficiente, Feliciano pretende organizar e burocratizar sua empresa para imprimir racionalidade no sentido de evitar perdas e desperdícios decorrentes da improvisação e da falta de planejamento.

Mas, como tornar a sua empresa um verdadeiro modelo burocrático?

Figura 11.2. Características e Disfunções da Burocracia

Características da Burocracia

1. Caráter legal das normas
2. Caráter formal das comunicações
3. Divisão do trabalho
4. Impessoalidade no relacionamento
5. Hierarquização da autoridade
6. Rotinas e procedimentos
7. Competência técnica e mérito
8. Especialização da Administração
9. Profissionalização

Previsibilidade do Funcionamento

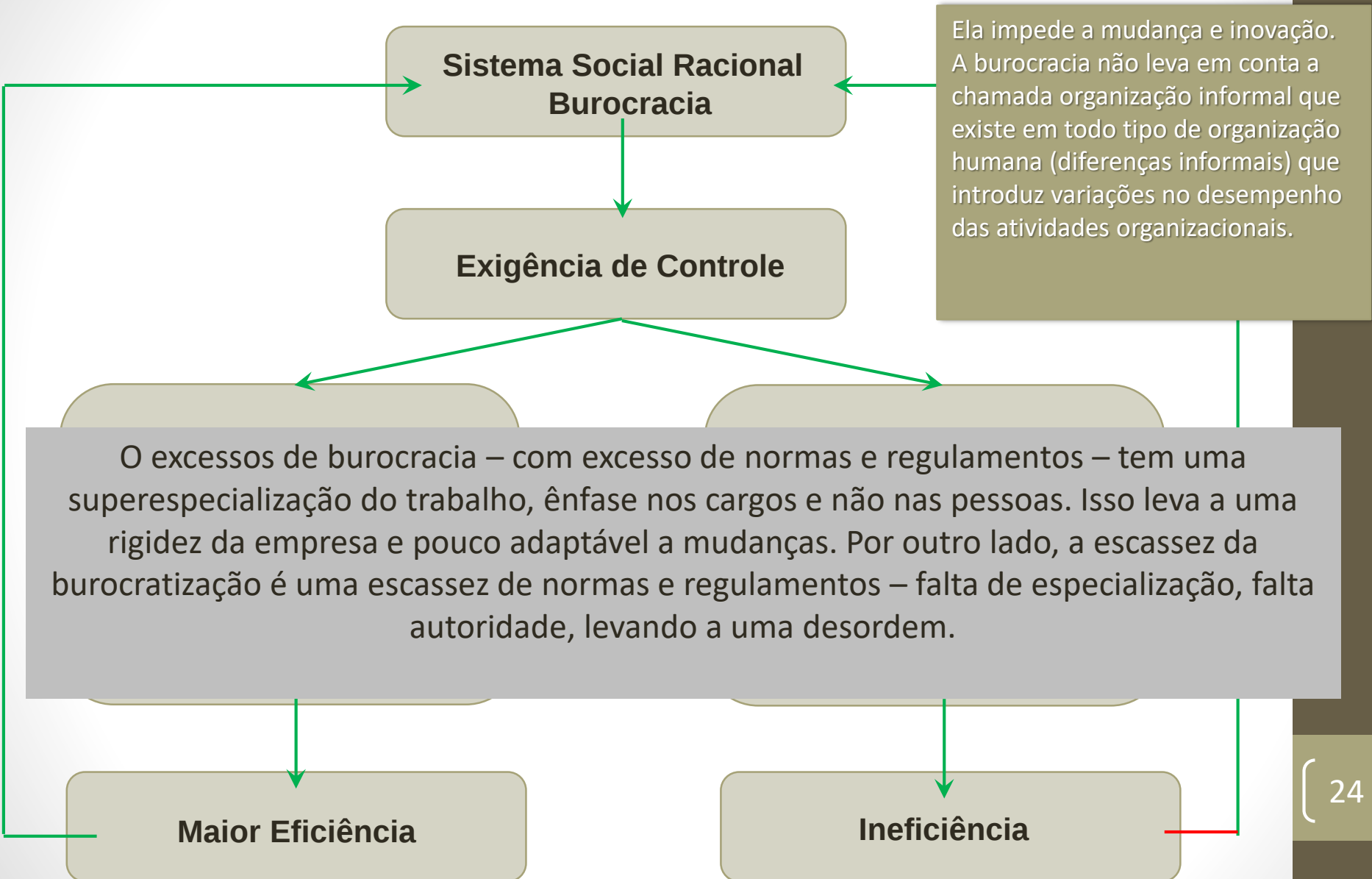
Disfunções da Burocracia

Porque não leva em conta as organizações informais

1. Internalização das normas
2. Excesso de formalismo e papelório
3. Resistência às mudanças
4. Despersonalização do relacionamento
5. Categorização do relacionamento
6. Superconformidade
7. Exibição de sinais de autoridade
8. Dificuldades com os clientes

Imprevisibilidade do Funcionamento

Figura 11.3. O modelo burocrático de Weber





Exercício:

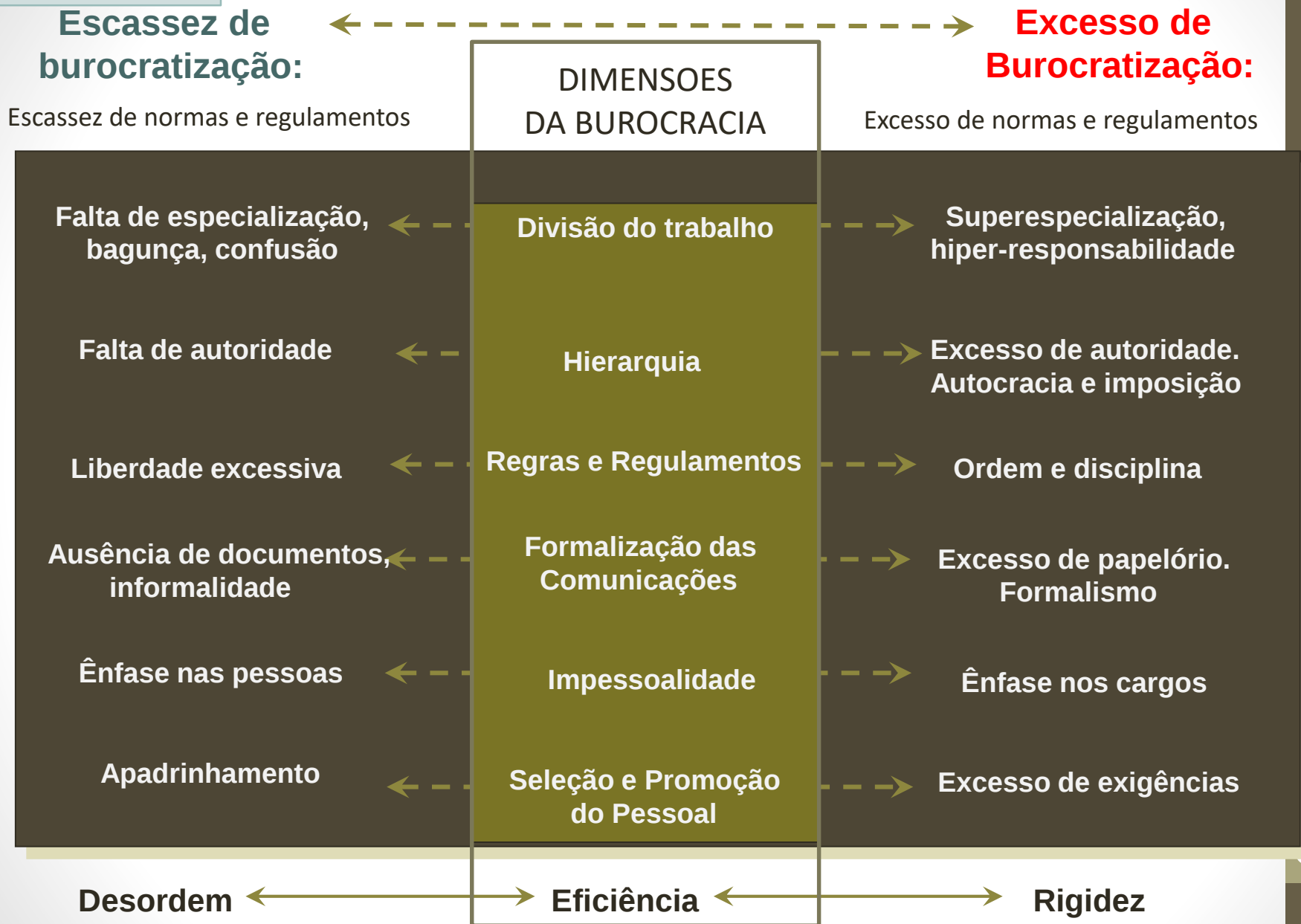
As disfunções da Excelsa

A Excelsa é uma empresa que tem tudo para dar certo. Mas tudo sai errado. Ela adotou **um caráter legal e formal, definiu cargos e posições hierárquicas, elaborou rotinas e procedimentos e profissionalizou a diretoria e os participantes**. Nada mais correto.

Contudo, o resultado está decepcionando: as pessoas apenas seguem as normas e procedimentos, o formalismo é total e o papelório é uma loucura, as pessoas resistem às mudanças, o relacionamento entre os funcionários é precário e superficial, os chefes abusam das suas mordomias e se afastam dos subordinados e os clientes vivem reclamando da falta de atenção aos seus problemas.

Se você fosse diretor da Excelsa, o que faria?

Graus de burocratização





Exercício:

O conflito de gerações

Durante décadas a fio, Ivan Meneses dirigiu a sua empresa com mãos de ferro. Agora, já idoso e com problemas de saúde, pretende preparar seus dois filhos como futuros sucessores na direção do negócio.

Sabe que terá problemas pela frente. Seus filhos têm outra mentalidade sobre como tocar a empresa em sua maneira liberal de pensar e agir. Enquanto Ivan é autocrático e impositivo, os seus filhos são extremamente democráticos e liberais.

Se você fosse o consultor da empresa, o que faria nessa situação?

Apreciação Crítica da Teoria da Burocracia

Uma cuidadosa apreciação crítica da burocracia leva-nos a conclusão de que, apesar de todas as suas limitações e restrições, a burocracia é talvez uma das melhores alternativas de organização, superior a varias outras alternativas no decorrer do século XX.

1. Excesso de **formalismo** da burocracia.
2. Mecanicismo e as limitações da “teoria da máquina”.
3. **Conservantismo** da burocracia.
4. Abordagem de **sistema fechado**.
5. Abordagem **descritiva e explicativa**.
6. Críticas multivariadas à burocracia.
7. Posição da Teoria da Burocracia na Teoria das Organizações.



Exercício:

A Organização da Movibrás

Após rigoroso e exaustivo processo seletivo, Jorge conseguiu um emprego na Movibrás, uma grande empresa produtora de artigos de consumo, como supervisor de tesouraria.

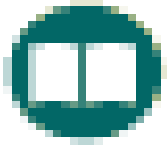
Nos seus primeiros dias na empresa Jorge passou por um programa de integração para melhor conhecer as características da organização. Recebeu vários manuais contendo regras, regulamentos, rotinas, descrição do seu cargo, deveres e responsabilidades como funcionário.

Ficou impressionado com o alto grau de organização e de padronização existente na empresa. Mas, isso seria realmente uma característica positiva da organização?

Não seria demasiado organizada e pouco espontânea?

Caso

O Departamento de Contas a Pagar da Ford



Pressionada pela concorrência japonesa, a Ford precisou cortar gorduras. O departamento de contas a pagar (DCP) tinha 500 funcionários e um mar de papelório para resolver pendências e pagar fornecedores. Cerca de 14 itens de múltiplas fontes tinham de ser conferidos. O atraso de um documento significava horas para achar a informação correta. O procedimento era convencional: o depto. Compras (DC) enviava um pedido de compra (PC) ao fornecedor com cópia ao DCP. Quando o material chegava na recepção, o funcionário preenchia um formulário do material e enviava ao DCP. Logo depois, o fornecedor enviava ao DCP a fatura. O DCP precisava conciliar três documentos: o PC, o recebimento e a fatura. Em 80% dos casos, a conciliação era possível. Mas os 20% restantes davam uma confusão enorme. A Ford implantou um novo sistema e obteve redução de 20% no pessoal. Mas quando analisou a Mazda japonesa viu que ela tinha apenas 5 funcionários para o seu DCP e tudo fluia bem. A Ford resolveu fazer uma reengenharia do processo: a fatura e os 3 documentos foram eliminados. O papelório foi substituído pelo computador. O comprador do DC emite um pedido ao fornecedor e informa em um banco de dados on-line. Ao receber o material, a recepção verifica a compra no banco de dados e informa a chegada. O computador emite automaticamente o cheque ao fornecedor no prazo. Caso contrário, a recepção devolve o material ao fornecedor.

Capítulo 12

Teoria Estruturalista da Administração

(Ampliando os Horizontes da Empresa)

O movimento estruturalista foi predominantemente europeu e teve carácter mais filosófico na tentativa de obter a interdisciplinaridade das ciências.

INTRODUÇÃO ESTRUTURALISTA

Vídeo

<https://www.youtube.com/watch?v=pf-53J1B8RM>

CONCEITO ESTRUTURALISTA

“o TODO NÃO É DE NENHUMA MANEIRA A SOMA DAS PARTES...”

<https://www.youtube.com/watch?v=ea-sXQ5rwZ4>

Teoria Estruturalista

- A estruturalista une a burocrática, clássica e humanas.
- O problema é mais complexo, o problema não apresenta um foco só.
- As escolas clássicas tem sempre um visão única. A visão científica tem como foco na produtividade e a humana na relação entre pessoas. A administração não pode ser tão simplista. A proposta da visão estruturalista é mais abrangente. Qual é a melhor visão? **Visão produtividade com as humanas.**
- Ela já visa um sistema aberto, mas ainda não é considerado uma **Abordagem Contemporânea.**

Teoria Estruturalista da Administração

(Ampliando os Horizontes da Empresa)

- Os autores estruturalistas procuraram **relacionar as organizações com o seu ambiente externo**. Nela, tanto a organização formal quanto a informal devem ser compreendidas.
- Ela é uma evolução da teoria da burocrática e com alguns traços da teoria humana.
- **A teoria estruturalista inaugura os estudos a respeito do ambiente dentro do conceito de que as organizações são sistemas abertos em constante interação com seu contexto externo.**
- Ela buscou estudar não só as indústrias, mas os diferentes tipos de organização.
- Até então, a teoria administrativa havia se confinado aos **estudo dos aspectos internos da organização dentro de uma concepção de sistema fechado**. E, normalmente, focado em uma única visão: enfoque formal ou informal. A partir da análise estruturalista, o enfoque é mais abrangente.

Organização formal x informal

- **Burocracia:** ambiente formal. Max Weber era o precursor de organizações formais com regras e normas.
- No caso da estruturalista, além de considerar o ambiente formal, incorpora o informal, que é o relacionamento entre pessoas .
- O mais importante é a análise dos dois enfoques.
- É importante ter regras em uma organização, mas somente um ambiente de regras, gera um ambiente inflexível. Por outro lado, um ambiente somente informal, com enfoque nas pessoas, também não gera um eficiência da empresa (desordem), por ausência mínima de regras.

Enfoques – Teoria Estruturalista

A sociedade de organizações:

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

Homem organizacional:

- flexibilidade, tolerância as frustrações, capacidade de adiar recompensas e desejo permanente de realização.

Análise das organizações: abordagem múltipla

Tipologia das organizações

Teoria da Crise: Conflitos

Homem organizacional

- Homem organizacional: flexibilidade, tolerância as frustrações, capacidade de adiar recompensas e desejo permanente de realização.
- Sobrepor o trabalho aos seus desejos pessoais com o objetivo de obter benefícios.
- O homem participa em diversas organizações:



Homem organizacional: estruturalista

Homem economicus: teoria clássica

Homem social: teoria humana

Enfoques – Teoria Estruturalista

A sociedade de organizações:

Homem organizacional:

Análise das organizações: abordagem múltipla

Tipologia das organizações

Teoria da Crise: Conflitos

ABORDAGEM MULTIPLA

- **Abordagem múltipla (clássica, humana e burocrática) da abordagem estruturalista** envolve:
 - Organização formal e informal (nem a favor da administração e nem do operário)
 - **Recompensas salariais e materiais como as recompensas sociais e simbólicas:** o significado das recompensas salariais e sociais e tudo que se inclui nos símbolos de posição (tamanho do escritório, carros da companhia) é importante na vida de qualquer organização.
 - **Todos os diferentes níveis hierárquicos de uma organização:** as organizações se defrontam com uma multiplicidade de problemas que são classificados e categorizados para que a responsabilidade por sua solução seja atribuída a diferentes níveis hierárquicos – institucional, gerencial e técnico.
 - **Análise intraorganizacional e interorganizacional:** preocupação do que ocorre externamente, mas que afetam os fenômenos que ocorrem dentro delas.



PROVA:

Como focalizar mais amplamente as empresas

Paulo Natan, empresário bem sucedido, saiu da faculdade há 30 anos. Sempre trabalhou dentro dos padrões que aprendera da Teoria Clássica, Neoclássica, Relações Humanas e Burocracia (principalmente).

Agora, sua experiência profissional frente aos problemas atuais lhe indica que se torna necessária uma nova abordagem da empresa que dirige.

Como você poderia mostrar a Paulo as diferentes abordagens múltiplas dos estruturalistas?

Enfoques – Teoria Estruturalista

A sociedade de organizações:

Homem organizacional:

Análise das organizações: abordagem múltipla

Tipologia das organizações

Teoria da Crise: Conflitos

Tipologia das Organizações

- **Tipologia de Etzioni:** As organizações são unidades sociais artificiais, diferente das naturais como a família, por exemplo. Ela foi planejada e deliberadamente estruturada.
- Vários tipos de organizações: escolas, presídios e empresas;
- Para as pessoas atuarem dentro dessa organização 'artificial', há três tipos de controle:
 - **Físico: PODER COERCITIVO**
 - **Remunerativo**
 - **Normativo (controle moral e ético)**

Tipologia das Organizações

Físico: PODER COERCITIVO: as pessoas vão obedecer por meio de ameaças físicas, da coação, da imposição, da força e do medo das consequências. A motivação é negativa e o comportamento é alienativo (pouca motivação, o indivíduo é coagido ou forçado a permanecer na organização).

Remunerativo: controle através de recompensas materiais. O indivíduo sente-se interessado na medida que os seus esforços tenham uma vantagem ou compensação econômica.

Normativo (controle moral e ético): controle baseado em símbolos ou em valores sociais. O indivíduo atribui valor a missão da organização e ao trabalho dentro dela, cumprindo-o da melhor forma possível porque lhe atribui valor.

TIPOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES:

Tipologia de Etzioni

Tipos de Organizações	Tipos de Poder	Controle Utilizado	Ingresso e Permanência dos Membros	Envolvimento Pessoal dos Membros	Exemplos
Organizações Coercitivas	Coercitivo	Prêmios e punições	Coação, imposição, força, ameaça, medo	Alienativo, com base no temor	Prisões e penitenciárias
Organizações Normativas	Normativo	Moral e ético	Convicção, fé, crença, ideologia	Moral e motivacional autoexpressão	Igrejas, hospitais, universidades
Organizações Utilitárias	Remunerativo	Incentivos econômicos	Interesse, vantagem percebida	Calculativo. Busca de vantagens	Empresas em geral

Limitação da tipologia: dar pouca ênfase a estrutura, tecnologia e ambiente externo. Trata-se de uma tipologia simples, baseada exclusivamente em controle.

TIPOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Tipologia de Blau e Scott: a diferença dessa tipologia é enfatizar a força do poder e da influencia do beneficiário sobre a organização a ponto de condicionar sua estrutura e objetivos.

Beneficiário Principal	Tipo de Organização	Exemplos
Os próprios membros da organização	Associação de beneficiários mútuos	Associações profissionais, cooperativas, sindicatos, fundos mútuos, consórcios.
Os proprietários ou acionistas da organização	Organizações de interesses comerciais	Sociedades anônimas ou empresas familiares
Os clientes	Organizações de serviços	Hospitais, universidades, organizações religiosas e filantrópicas, agências sociais
O público em geral	Organizações de Estado	Organização militar, correios e telégrafos, segurança pública, saneamento básico, organização jurídica e penal

Enfoques – Teoria Estruturalista

A sociedade de organizações:

Homem organizacional:

Análise das organizações: abordagem múltipla

Tipologia das organizações

Teoria da Crise: Conflitos

Conflitos Organizacionais:

- As organizações não funcionam como um mar de rosas. Existem conflitos e **dilemas organizacionais** que provocam tensões e antagonismos envolvendo aspectos positivos e negativos, mas cuja resolução pode conduzir a inovação e mudança.
- O estruturalistas discordam de que haja harmonia de interesses entre patrões e empregados (clássica) ou que essa harmonia deve ser preservada a qualquer custo (humana).
- Para os estruturalistas, os conflitos, embora nem todos desejáveis – são elementos geradores de mudanças e de inovação da organização.

CONFLITO/DILEMAS - INOVAÇÃO

- Há uma relação mútua entre conflito e mudança, pois as mudanças precipitam conflitos e os conflitos geram inovações. Os conflitos, mesmo ocultos ou reprimidos pela rigidez burocrática, tornam-se a fonte inevitável da mudança organizacional.
- Conflitos entre funcionários e clientes levam o aparecimento de novas práticas e técnicas que ajudam a resolver esses conflitos e a reduzir temporariamente as tensões.
- As organizações se confrontam com dilemas, isto é, com escolhas entre alternativas nas quais algum objetivo terá de ser sacrificado no interesse de um outro.
- Os conceitos de conflito e dilemas permitem a compreensão dos processos de mudança gerados internamente na organização. A mudança e o ajustamento ocorrem sempre que novas situações exijam, novos problemas surjam e novas soluções devem ser criadas. Daí a inovação.



Exercício:

A explicação de Albuquerque

Alencar Albuquerque é um renomado consultor de empresas e profundo observador das organizações. Em uma empresa-cliente

notou a preocupação dos gerentes em ter mais subordinados para aumentar seu poder, a presença de diretores incompetentes, uma dramaturgia para fortalecer a hierarquia e a luta cerrada entre linha e staff. Tudo isso reduzia a competitividade organizacional, além provocar forte pessimismo na organização.

- **Como explicar tudo isso de maneira lógica e baseado na TGA à direção da empresa?**

Apreciação Crítica da Teoria Estruturalista

- 1. Convergência de várias abordagens divergentes.**
- 2. Ampliação da abordagem.**
- 3. Dupla tendência teórica.**
- 4. Análise organizacional mais ampla.**
- 5. Inadequação das tipologias organizacionais.**
- 6. Teoria de crise.**
- 7. Teoria de transição e de mudança.**

DISCUSSÃO EM AULA 21/09

Com base no observado na abordagem humanista, tente explicar os artigos abaixo (sem julgamento pessoais de valores, mas no escopo teórico). Se houver uma avaliação crítica pessoal, faça-a no final, mas o desafio é aplicar os conhecimentos da TGA para avaliar os dois artigos abaixo.

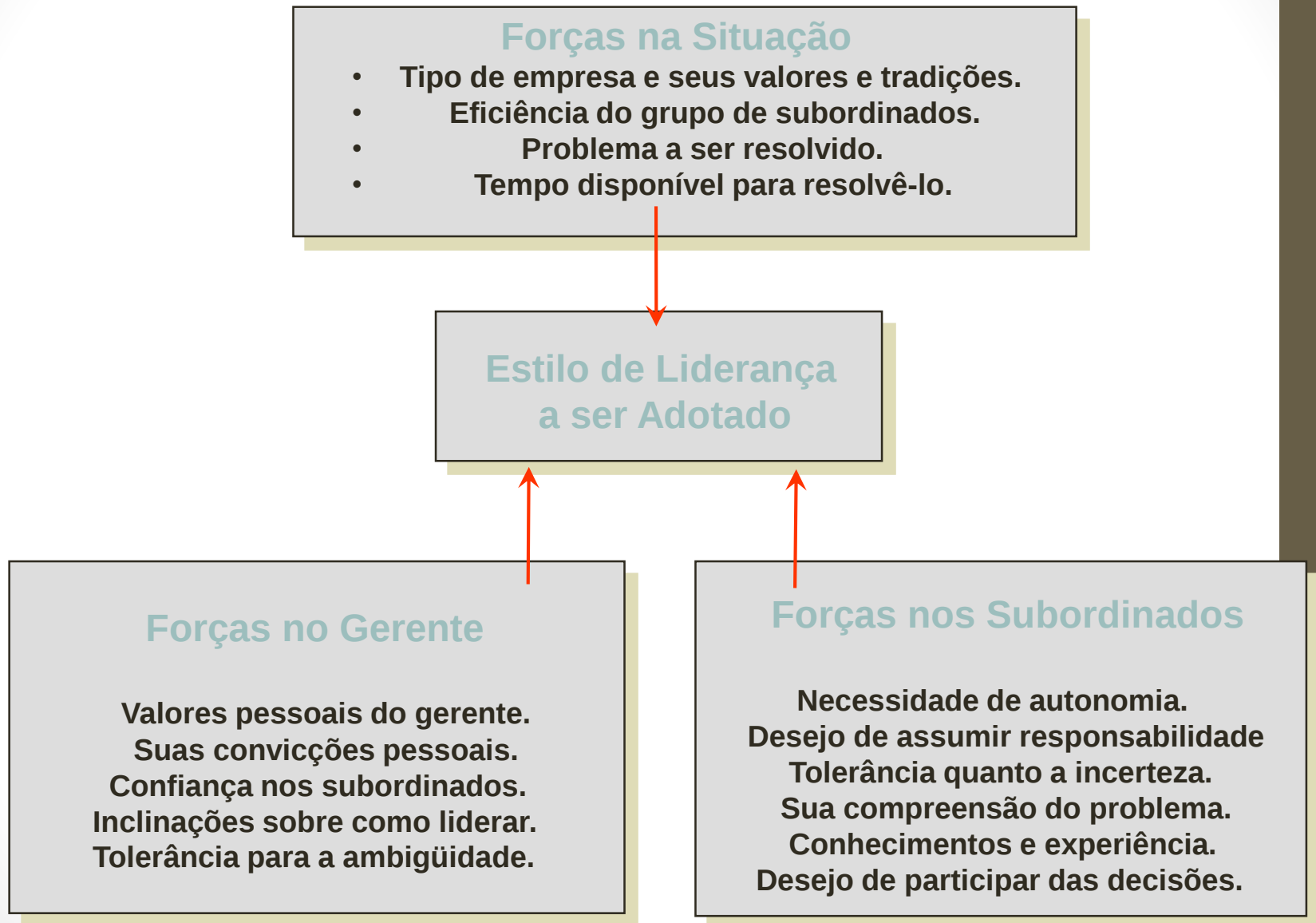
ARQUIVOS:

- Competição feroz ainda prevalece nas empresas
- O crescente "efeito Lúcifer" dentro das organizações.
- A-filosofia-de-trabalho-da-amazon-sob-suspeita

PONTOS DE DEBATE

1. QUAL É A PRINCIPAL MENSAGEM, PELA ÓTICA DA TGA, DESTES TEXTO?
2. Porque emerge nas empresas o Efeito Lúcifer? Qual é a contradição com as Teorias Humana?
3. *“Percebo uma esquizofrenia entre a realidade e o discurso sobre liderança. É como treinar as pessoas para agirem como monges orientadores e desembarcá-los na Normandia, no próprio Dia D” – Porque essa contradição entre a prática e a teoria?*
4. PORQUE A ÓTICA CLÁSSICA É SUPLANTADA À CLASSICA EM CASOS DE SUCESSO DE MUITAS EMPRESAS?
5. SERÁ QUE A ÓTICA HUMANISTA NÃO É POSSÍVEL COLOCAR NA PRÁTICA PARA OBTER COMPETITIVIDADE?
6. Como explicar os métodos de trabalho da AMAZON com base na teoria humanista e clássica?
 - “Graças à sua capacidade de arrancar o máximo dos funcionários, a Amazon é mais forte do que nunca...”
 - “O conflito produz a inovação”, disse Keith Ketzle, triatleta e dono de um MBA.
 - “Na Amazon, os funcionários são estimulados a destruir as ideias dos colegas nas reuniões, a trabalhar até tarde e a obedecer padrões que a própria companhia gaba por serem “irracionalmente elevados”. O catálogo dos telefones internos instrui os colegas a enviar feedback secretos aos chefes dos outros colegas e este recurso é usado frequentemente para sabotá-los.. Os perdedores saem ou são demitidos - uma espécie de seleção darwiniana proposital. Alguns trabalhadores que acabaram sofrendo de câncer...”

Figura 6.7. Forças que condicionam os padrões de liderança.



Quadro 5.1. Comparação entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas (107)

TEORIA CLÁSSICA

- Trata a organização como máquina.
- Enfatiza as tarefas ou a tecnologia.
- Inspirada em sistemas de engenharia.
- Autoridade centralizada.
- Linhas claras de autoridade.
- Especialização e competência técnica.
- Acentuada divisão do trabalho.
- Confiança nas regras e regulamentos.
- Clara separação entre linha e staff.

TEORIA RELAÇÕES HUMANAS

- Trata a organização como grupos humanos.
- Enfatiza as pessoas e grupos sociais.
- Inspirada em sistemas de psicologia.
- Delegação de autoridade.
- Autonomia dos empregados.
- Confiança e abertura.
- Ênfase nas relações entre pessoas.
- Confiança nas pessoas.
- Dinâmica grupal e interpessoal.

DISCUSSÃO EM AULA 28/09

- A tarefa desta semana é com base nos dois artigos recomendados: "Nossa economia está obcecada com eficiência mas vai mal em tudo o mais" e "Gestão mafiosa". Ambos os artigos (e outros mais) estão no Stoa.
- A questão central a ser discutida é:
 - **Quais são as aplicações das diferentes abordagens estudadas na TGA que podemos destacar no caso da gestão mafiosa italiana? Como essa organização torna sua atuação eficiente?**

Próximo

DISCUSSÃO EM AULA 05/10

- Com base nos artigos recomendados, a discussão em aula terá como base principal a questão:
- **"Como, nas empresas, motivar os indivíduos a “vestirem a camisa” e contribuírem com incrementos de produtividade no curto, médio e longo prazo?”**
- ***O que faz com que deem o máximo possível para ajudar a empresa a ser realmente competitiva?***
-
- Bons estudos!
- Margarete & Marina

DESAFIO DO DIA 05

O que leva funcionários a dedicarem-se ao trabalho, vestirem a camisa da empresa e a lutarem por ela?

O que faz com que deem o máximo possível para ajudar a empresa a ser realmente competitiva?

TEXTOS NO STOA (GRUPO COMPORTAMENTAL) QUE PODEM AJUDAR AO SEU GRUPO A RESPONDER ESSA PERGUNTA NA PRÓXIMA AULA?

OUTROS CONCEITOS

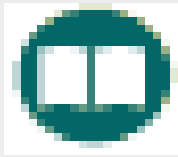
Ambiente organizacional

- As organizações vivem em um mundo humano, social, político, econômico.
- Elas existem em um contexto ao qual denominamos ambiente. Ambiente é tudo que envolve externamente a organização.
- Os estruturalistas inauguram um novo ciclo na teoria administrativa: o gradativo desprendimento daquilo que ocorre dentro das organizações para aquilo que ocorre fora delas. A ênfase no ambiente começa aqui.

Estratégia Organizacional **(segundo a abordagem estruturalista)**

Como uma organização lida com o seu ambiente para atingir seus objetivos:

- 1. Competição:** a competição é um complexo sistema de relações e envolve a disputa por recursos (cliente ou compradores ou ainda membros potenciais, por exemplo).
- 2. Ajuste ou negociação:** negociação quanto a uma decisão sobre o comportamento futuro que seja satisfatório para os envolvidos (acordos coletivos).
- 3. Cooptação ou coopção:** processo de absorver novos elementos estranhos na liderança ou no esquema de tomada de decisões de uma organização.
- 4. Coalizão:** refere-se a combinação de duas ou mais organizações para alcançar um objetivo comum.



Caso

Pág: 316

A virada da Goodyear

O novo presidente da Goodyear impôs um novo lema para a empresa: voltar-se para o negócio e para o cliente. A empresa estava em uma situação caótica: prejuízo e estagnação. Promoveu um turnaround e aplicou a velha receita: reestruturou a companhia, vendeu negócios deficitários, reduziu pessoal e enxugou custos. Em uma segunda etapa, a Goodyear deixou de ser fabricante de commodities para atuar em nichos específicos de mercado com produtos de alta tecnologia. Lançou 22 novos modelos de pneus e o faturamento bateu em 11 bilhões de dólares. As subsidiárias do Brasil e da Índia foram eleitas prioritárias. Motivos: territórios enormes, muita gente e pouco carro.

A Goodyear do Brasil recebeu duas missões da matriz: conquistar clientes e tornar-se pólo exportador para o resto do mundo. Além disso, a empresa transformou sua rede de distribuidores exclusivos em autocentros com total autonomia e investiu em treinamento dos revendedores para aprimorar sua capacitação técnica e melhorar o atendimento ao cliente.

OUTROS EXERCÍCIOS

EXERCÍCIO:

A Peace World

A Peace World (PW) é uma organização não-governamental (ONG) que atua em vários países para reduzir a pobreza e melhorar a qualidade de vida das pessoas. Sua presidente regional é Elisa Bueno, incumbida de ampliar as operações da entidade na América do sul e aumentar sua eficiência e eficácia. Elisa sabe que não poderá fazer tudo sozinha. Ela precisa de colaboradores voluntários que nada receberão em troca de seu trabalho. Sabe também que, por maiores que sejam as contribuições recebidas como donativos, a PW não terá recursos suficientes para se expandir na velocidade e intensidade desejadas.

Que ideias você poderia oferecer a Elisa?

Apreciação Crítica da Teoria Estruturalista

- 1. Convergência de várias abordagens divergentes.**
- 2. Ampliação da abordagem.**
- 3. Dupla tendência teórica.**
- 4. Análise organizacional mais ampla.**
- 5. Inadequação das tipologias organizacionais.**
- 6. Teoria de crise.**
- 7. Teoria de transição e de mudança.**

CARACTERÍSTICAS