

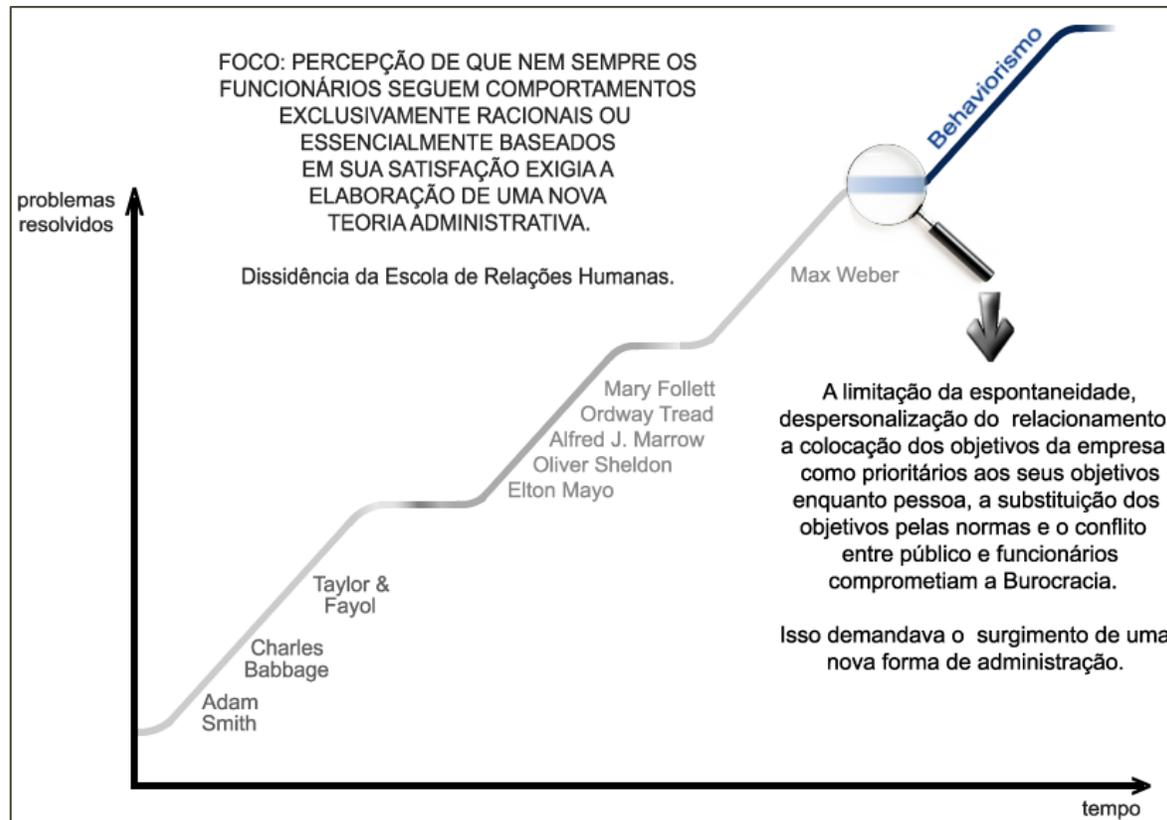
Fundamentos da Administração

A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

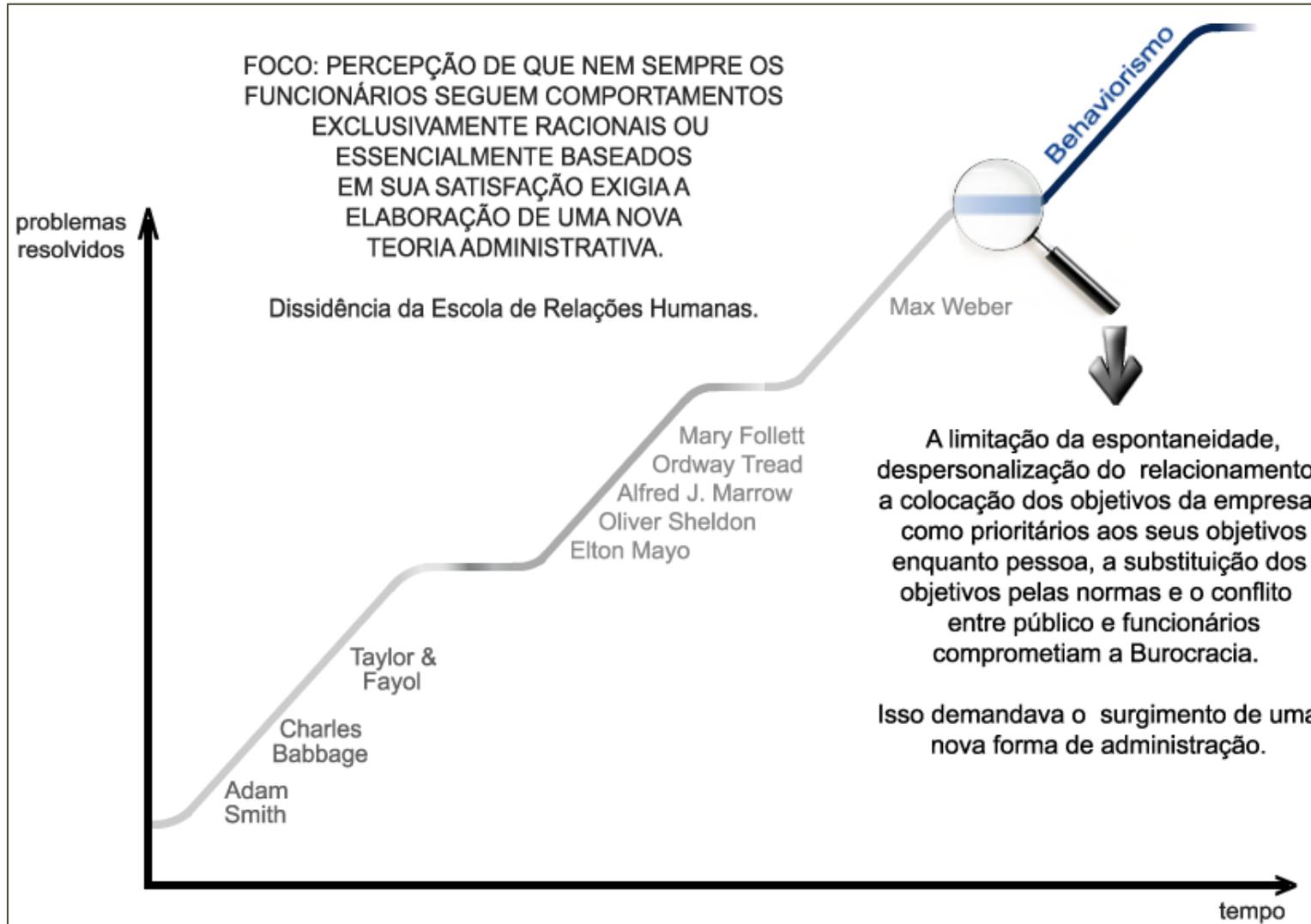
PARTE II

Fundamentos da Administração

Behaviorismo ou Teoria Comportamental



Fundamentos da Administração



Fundamentos da Administração

■ Behaviorismo ou Teoria Comportamental

- Defende a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação, buscando um novo padrão de teoria e pesquisa administrativas.

Foi bastante influenciado pelo desenvolvimento de estudos comportamentais em vários campos da ciência (antropologia, psicologia, sociologia).

Destacam-se os trabalhos de Chester Barnard, Herbert Simon, Douglas McGregor, Chris Argyris, Rensis Likert.

Fundamentos da Administração

■ Behaviorismo ou Teoria Comportamental

- **Chester Barnard** (1886 – 1961)

As organizações informais são encontradas dentro de todas as organizações formais, as últimas (formais) sendo essenciais para a ordem e a consistência; as primeiras (informais) para a vitalidade. Constituem fases de reação recíproca da cooperação e são mutuamente dependentes”



- **Herbert Simon** (1916 – 2001)

Como toda a atividade administrativa é grupal, a empresa retira do trabalhador parte da autonomia decisória e a substitui por um processo decisório organizacional.



Com isso, o processo decisório passa a ser o resultado da participação dos vários grupos que formam a empresa.

Fundamentos da Administração

■ Behaviorismo ou Teoria Comportamental

- **Douglas McGregor** (1906 – 1964)

Suas experiências levaram-no a desenvolver o conceito de que as estratégias de liderança são influenciadas pelas crenças do líder acerca da natureza humana.



Para ilustrar suas descobertas construiu duas teorias contrastantes X (concepção tradicional de direção e controle) e Y (integração entre objetivos individuais e organizacionais).

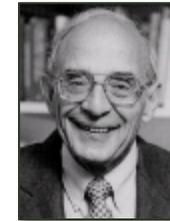
Ele acreditava que a teoria Y representava a melhor filosofia a ser adotada pelos gerentes, mas ressaltou a dificuldade de sua aplicação (integrar os objetivos pessoais aos organizacionais).

Fundamentos da Administração

■ Behaviorismo ou Teoria Comportamental

- **Chris Argyris** (1906 – 1964)

Dedicou-se ao estudo do **comportamento organizacional**: para a redução de conflitos na empresa e seu bom funcionamento, é fundamental que os **indivíduos** e a **organização** sejam diagnosticados.



Segundo ele, as **necessidades dos indivíduos saudáveis** tendem a ser **incompatíveis com as exigências da organização formal**.

Para que o **indivíduo se mantenha saudável**, tem de criar seu próprio grupo de **regras informais**, reduzindo seu sentimento de dependência e submissão, minimizando a probabilidade de ficar sujeito à arbitrariedade do poder, expressar seus sentimentos reprimidos.

Fundamentos da Administração

■ Behaviorismo ou Teoria Comportamental

- **Rensis Likert** (1906 – 1964)

Desenvolveu, junto com sua equipe, diversas pesquisas comportamentais.

Concluiu que líderes mais centrados nos empregados e que praticavam uma supervisão mais geral alcançavam maior produtividade do que os que se centravam nas tarefas, praticando uma supervisão cerrada.

“Os supervisores que registraram os melhores padrões de desempenho focalizaram a atenção primeiramente sobre os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados”



Fundamentos da Administração

■ Behaviorismo ou Teoria Comportamental

Considerações críticas:

- A relação entre satisfação moral e nível de produtividade é vista de forma simplista.
- As propostas do Behaviorismo são consideradas, por alguns administradores, abstratas demais para que possam resolver problemas específicos.

Considerações favoráveis:

- Essa teoria revela as crenças e a realidade do mundo empresarial dos anos 1950. Suas propostas contribuíram para a evolução do pensamento administrativo, servindo de base para o surgimento de novas abordagens ao estudo da administração.

Fundamentos da Administração

■ Estruturalismo



Fundamentos da Administração

▪ Estruturalismo

- A idéia do Estruturalismo é considerar a organização em todos os seus aspectos como uma só estrutura, fornecendo uma visão integrada da mesma.
 - **Submissão do indivíduo à socialização** – o desejo de obter recompensas materiais e sociais (como prestígio, reconhecimento de seus pares etc.) faz com que o indivíduo aceite desempenhar vários papéis sociais em seu trabalho.
 - **Conflitos inevitáveis** – os conflitos entre os interesses dos funcionários e os objetivos da empresa são inevitáveis, mas sua minimização pode tornar o trabalho mais suportável (apesar de não satisfatório).
 - **Hierarquia e comunicações** – a hierarquia é vista como prejudicial à comunicação dentro da empresa. Como a hierarquia é necessária, suas disfunções são consideradas como um custo inevitável (que pode ser reduzido, mas não eliminado).
 - **Incentivos mistos** – embora as recompensas sociais sejam importantes, isso não reduz a importância das recompensas materiais.

Fundamentos da Administração

▪ Estruturalismo

- **Amitai Etzioni (1929)**

Ao anunciar a origem da teoria estruturalista como uma síntese das teorias clássica e científica, da abordagem das relações humanas e dos estudos de Weber, Etzioni defende que sua derivação mais imediata é a visão humanista.



Os estruturalistas vêem a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais.

Embora esses grupos compartilhem alguns interesses, têm outros incompatíveis. Em razão disso, eles podem cooperar em certas esferas e competir em outras (dificilmente podem tornar-se uma grande família feliz, como defendem os autores de Relações Humanas)

Fundamentos da Administração

▪ Estruturalismo

- **Peter Blau** (1918 – 2002) & **Richard Scott** (1932)

A formação de grandes empresas industriais tem levado o foco das pesquisas sociais nas organizações a se deslocar do indivíduo para os grupos.

“O clima do grupo pode mudar as atitudes dos membros individuais”

“As atitudes prevalecentes no grupo podem alterar as atitudes de seus componentes, independentemente de suas próprias atitudes individuais”

Fundamentos da Administração

■ Estruturalismo

Considerações críticas:

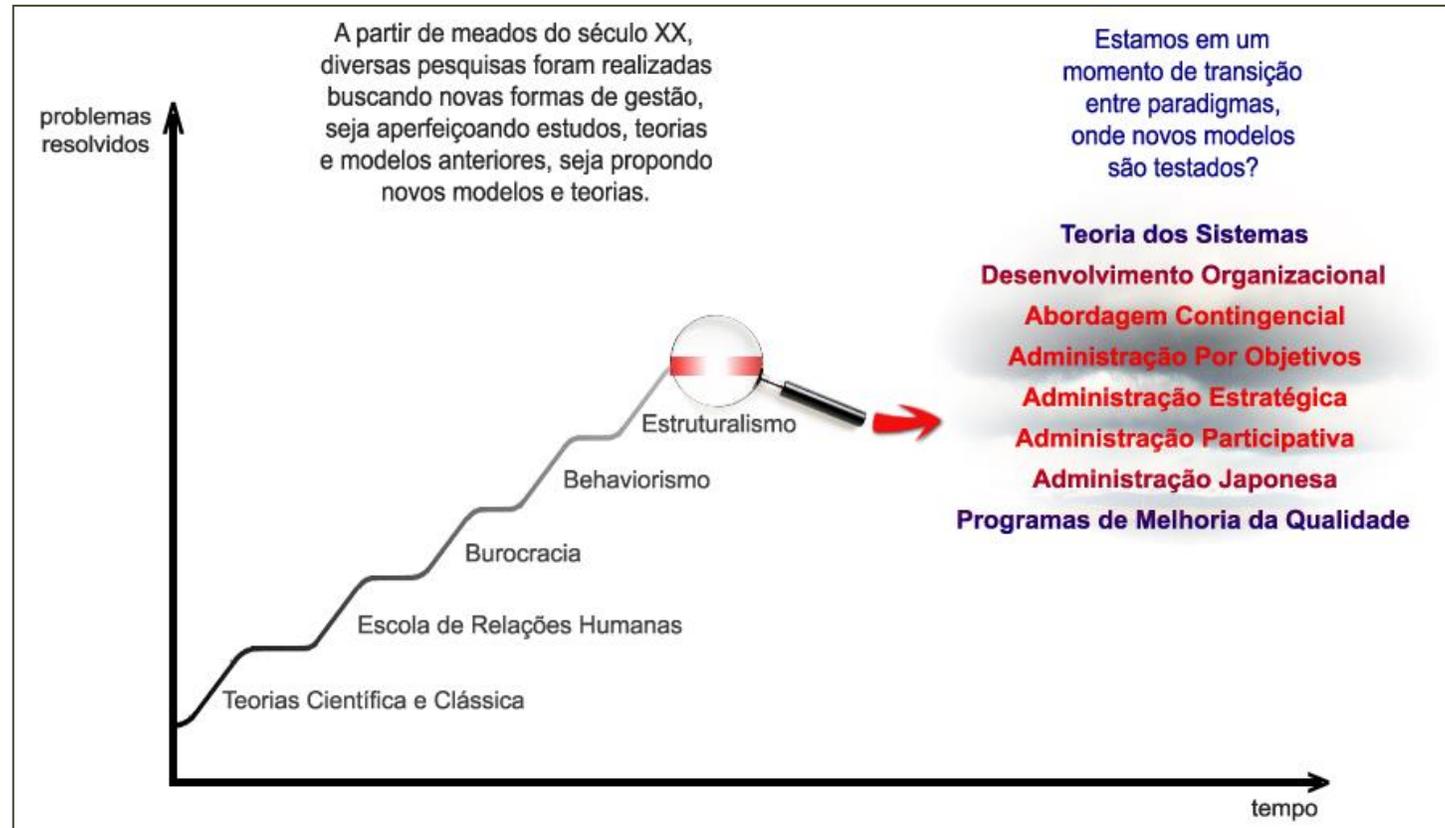
- A Teoria Estruturalista foge da proposta de tentar compreender como o trabalhador vê sua organização e seu ambiente, passando a ter como objeto de estudo a estrutura da organização em si.

Considerações favoráveis:

- A Teoria Estruturalista ampliou o campo de estudos. As empresas normalmente pesquisadas pelos estudiosos da administração eram empresas industriais. Os partidários da Teoria Estruturalista ampliaram esse campo, incluindo organizações de outros tipos.

Fundamentos da Administração

■ Novas Teorias e Modelos



Fundamentos da Administração

Teoria dos Sistemas

- Ludwig von Bertalanffy (1901 – 1972)

A Teoria dos Sistemas foi amplamente reconhecida na administração dos anos 1960. Sua difusão ocorreu devido a necessidade de síntese e integração das teorias precedentes.



Toda organização se insere num meio ambiente onde se originam os recursos utilizados para o desenvolvimento de suas atividades e para o qual se destinam os resultados do seu trabalho.

Fundamentos da Administração

■ Teoria dos Sistemas

Considerações críticas:

- Uma das críticas mais severas com que se defronta a abordagem sistêmica na administração se refere à *cientificidade* excessiva no tratamento dos problemas na organização.

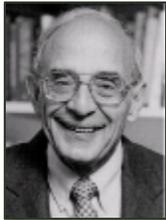
Considerações favoráveis:

- O enfoque sistêmico considera aspectos relacionados a atuação do Estado nas áreas política e legal, situação da economia e do sistema financeiro do país, estágio de desenvolvimento educacional da sociedade, nível tecnológico do país, concorrência e ecologia.

Essa preocupação com o ambiente externo foi considerada excessiva e criticada por parte de diversos autores.

Fundamentos da Administração

Desenvolvimento Organizacional – D.O.



Chris Argyris
(1906–1964)

- A **palavra-chave** do Desenvolvimento Organizacional é **mudança**. Se o ambiente científico-tecnológico e mercadológico fosse estável e previsível, não teríamos pressões para mudanças.
- O DO compreende um projeto de **mudança abrangendo toda a organização**, com o objetivo de **melhorar o seu desempenho**, com maior **eficiência** na utilização de recursos e de **eficácia** no cumprimento de sua missão. O DO pode ser esquematizado em quatro etapas:

“Na essência do D.O. está o conceito para vitalizar, energizar, atualizar, ativar e renovar as organizações, por meio de recursos técnicos e humanos.”

“O desenvolvimento técnico é alcançado por meio das áreas de marketing, finanças, engenharia e produção; O desenvolvimento dos recursos humanos está ligado às relações interpessoais e à cultura organizacional.”



Fundamentos da Administração

▪Desenvolvimento Organizacional – DO

Considerações críticas:

- O DO é tido como **impreciso**, pois sua base é excessivamente heterogênea e pouco precisa.
- A ênfase no treinamento de habilidades no relacionamento interpessoal **força o indivíduo a se adaptar ao ambiente da organização** (num jogo de submissão).
- O método peca pela **falta de novidade**: ele se limitou a **reformular alguns princípios da escola de Relações Humanas e da Teoria Comportamental**.

Considerações favoráveis:

- **As idéias centrais de DO persistem com vigor** e se transformaram em uma filosofia de negócios e um princípio básico de gestão empresarial: mudar para sobreviver em condições de difícil previsibilidade e ambiente em constante mutação.

Fundamentos da Administração

■ Abordagem Contingencial

Pesquisadores (Joan Woodward, Alfred Chandler, Tom Burns, G.M. Staler) verificaram que métodos eficientes em certas situações não surtiam os mesmos resultados em outras, pois as situações eram diferentes.

A fundamentação dessa abordagem está na teoria dos sistemas, uma vez que defende a importância das inter-relações entre as partes de uma organização.

- O papel do ambiente – Quais as conseqüências para a empresa de contar com um ambiente dinâmico? Qual a melhor forma de se adaptar à nova situação?
- A supremacia do transitório – A empresa não pode ser estanque no tempo, pois está em um ambiente em constante mutação.
- O fim do modelo ideal – A melhor forma de gerir uma empresa depende de uma série de variáveis ambientais.
- Tecnologia - A tecnologia pode influenciar a forma de administrar.

Fundamentos da Administração

■ Abordagem Contingencial

Considerações críticas:

- Alguns críticos consideram que a visão contingencial nem incorpora todos os aspectos da teoria dos sistemas, nem se desenvolveu a ponto de poder ser considerada uma nova teoria.
- Argumentam que de fato não há muita coisa nova na visão contingencial, visto que até Fayol já previa que os princípios deveriam ser aplicados com flexibilidade.

Considerações favoráveis:

- A teoria Contingencial é vista como eclética, integrando conceitos de várias teorias administrativas, podendo ser considerada mais como uma visão do mundo do que como um modelo em si.
- Sua mensagem é de que nada é absoluto. Caberá ao administrador diagnosticar a situação e escolher a abordagem mais indicada a ser aplicada no caso.

Fundamentos da Administração

■ Administração Por Objetivos – APO

- **Peter Drucker** (1909 – 2005)

Para que uma organização seja bem-sucedida, ela deve desempenhar algumas funções essenciais. A primeira delas é a busca do bom desempenho econômico, pois sem ele deixará de existir.

A Gestão Por Objetivos não surgiu como um método revolucionário de gestão, contestador das práticas da época. Ela incorpora a maioria dos princípios de gestão geralmente aceitos e procura utilizar os melhores métodos de avaliação de resultados.

A empresa deve ser capaz de produzir mais e melhor do que os recursos que a compõem.

Gerir uma empresa significa, entre outras coisas, ***“permitir que um indivíduo de excelente atuação empresarial realize livremente seu trabalho.”***



Fundamentos da Administração

■ Administração Por Objetivos – APO

- Mudanças Ambientais – As mudanças ambientais impõem novos desafios ao administrador (que deve ter seu comportamento definido em termos dos resultados medidos em função de objetivos estabelecidos).
- Definição de Objetivos – Os objetivos devem ser continuamente revistos e reajustados às novas exigências e aspirações da organização.
- Criação de Oportunidades – A gestão de uma empresa deve ser criativa e não adaptativa (cria condições econômicas ao invés de passivamente adaptar-se a elas).
- Desenvolvimento Pessoal – Considerar o ser humano passivo, sem responsabilidades ou participação, **significa considerá-lo mais um tipo de recurso material**.
- Descentralização Administrativa – Aperfeiçoar a estrutura organizacional através de um **máximo de descentralização**.

Fundamentos da Administração

■ Administração Por Objetivos – APO

Considerações críticas:

- Após a aplicação de pesquisas baseadas na administração por objetivos, alguns estudiosos passaram a questionar a eficácia do modelo.
- Segundo eles, a APO pode ser encarada como um sistema parcial, insuficiente para explicar o quadro global das relações entre empresa e ambiente (pois a própria organização passa por transformações e não apenas o ambiente).

Considerações favoráveis:

- Seus defensores afirmam que o modelo produz bons resultados, seja com a atuação participativa dos funcionários, seja quando imposta de forma autocrática.
- A escolha do método a ser utilizado (ou de quando se deve misturar métodos) é determinada mais pelas exigências da situação do que pela natureza do próprio sistema.

Fundamentos da Administração

▪ Administração Estratégica

- **Igor Ansoff** (1918 - 2002)

Para Ansoff, a Administração Estratégica compartilha com a Administração por Objetivos a preocupação com as contínuas mudanças do ambiente externo da empresa.



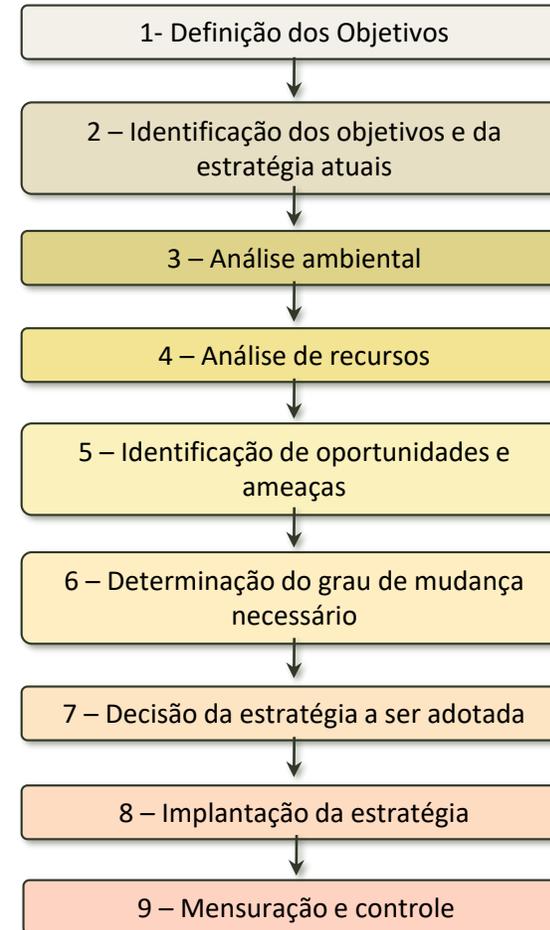
As decisões estratégicas são aquelas que permitem à empresa se desenvolver e perseguir seus objetivos da melhor forma.

Enquanto a **Administração por Objetivos** utiliza os objetivos traçados como base de uma visão global da gestão, a Administração Estratégica se interessa pelo papel dos objetivos nas decisões estratégicas.

Fundamentos da Administração

■ Administração Estratégica

Etapas do Planejamento Estratégico



Adaptado de STONER, James A., Administração, Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985

Fundamentos da Administração

■ Administração Estratégica

Considerações críticas:

- A crítica mais comum refere-se à dificuldade de prever a melhor estratégia de longo prazo em um ambiente com alto nível de turbulência ambiental. Em situações econômicas instáveis, empresas tendem a negligenciar o planejamento estratégico, enfatizando as decisões de curto prazo.
- O planejamento de longo prazo requer um grau razoável de previsibilidade do comportamento de variáveis que se inserem no contexto da atividade do setor em que a empresa atua.

Considerações favoráveis:

- O planejamento estratégico surgiu como uma ferramenta para se enfrentar os desafios de um ambiente em turbulência (política, social ou econômica).
- Ele não é apenas um novo método para pensar sobre o problema, mas requer novas competências e culturas gerenciais, capazes de traduzir o pensamento em ação estratégica.

Fundamentos da Administração

■ Administração Participativa

A participação dos funcionários nas decisões da empresa, em maior ou menor escala, vem sendo uma constante em uma série de modelos de gestão pós-tayloristas.

A administração participativa ou a idéia de participação existe desde a Antiguidade. O conteúdo ideológico da moderna concepção de participação remonta às doutrinas sociais do século XIX, surgidas com a Revolução Industrial.

Fundamentos da Administração

■ Administração Participativa

Algumas formas que viabilizam a Administração Participativa:

- **Comitês de empresa** – com a função basicamente consultiva ou cooperativa, possuem baixo poder de decisão, normalmente relacionados à área de administração de pessoal.
- **Negociações coletivas** – buscam estabelecer as condições gerais de emprego e trabalho, por meio de negociações entre dirigentes e sindicalistas.
- **Co-gestão** – institucionaliza a representação dos funcionários na direção efetiva da empresa, em órgãos e proporções variáveis. Visa estabelecer bases de cooperação e harmonia entre sindicatos e empresas.
- **Autogestão** – consiste no exercício coletivo do poder, por meio da autonomia dos grupos de membros da empresa

Fundamentos da Administração

■ Administração Participativa

Considerações críticas:

- A Administração Participativa pressupõe um amadurecimento cultural que nem sempre é obtido sem dificuldades. A própria questão da **repartição dos lucros** entre todos os funcionários **enfrenta resistências no mundo empresarial**, sendo vista muitas vezes como estorno e não como incentivo aos funcionários
- A resistência à sua adoção também pode partir dos próprios **sindicados**, que por vezes vêem nessa forma de gestão interesses de **manobra dos trabalhadores**, servindo como paliativo às reivindicações dos funcionários.
- **Acionistas também podem se opor a essa forma de gestão** (e, em especial, à distribuição dos lucros).

Considerações favoráveis:

- A difusão do modelo e o bom resultado gerado nas empresas que o adotam repercutem na opinião geral do meio empresarial.

Fundamentos da Administração

▪Administração Japonesa

Taiichi Ohno (1912 – 1990)

A Administração Japonesa poderia ser classificada como um modelo de gestão fortemente embasado na participação direta dos funcionários (com foco centrado mais no aumento da produtividade e eficiência na execução de tarefas e menos na linha gerencial das relações e desenvolvimento humanos).

O sistema de produção japonês surgiu após a II Guerra Mundial na Toyota, buscando a redução de qualquer tipo de desperdício (*muda*), promovendo a melhoria contínua (*kaizen*), sincronizando o fluxo de produção dos fornecedores aos clientes (*just-in-time*) e utilizando sistemas de informações visuais para o controle da produção (*kanban*).

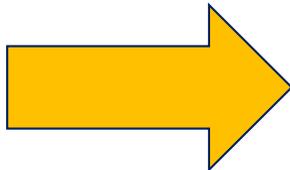


Fundamentos da Administração

▪ Administração Japonesa

Outras características que merecem ser destacadas:

- **Administração participativa** – participação do funcionário no processo decisório, negociação de metas, trabalho em grupo, comunicação bilateral, participação nos resultados.
- **Planejamento estratégico** – a falta de planejamento desperdiça mão-de-obra, recursos materiais e tempo, elevando os custos de produção, gerando perdas de mercado e desemprego.
- **Visão sistêmica** – a empresa é um sistema, pressupondo o conhecimento das inter-relações de seus diversos componentes. Os objetivos só podem ser atingidos quando os membros da organização agem de maneira eficiente. **O trabalhador tem consciência de que se a empresa alcançar resultados melhores, ele será beneficiado com isso.**



Fundamentos da Administração

▪ Administração Japonesa

Outras características que merecem ser destacadas:

- **Supremacia do coletivo** – o coletivo prevalece sobre o individual. As pessoas devem ser estimuladas a direcionar seu trabalho para as metas compartilhadas da empresa. Suas necessidades e auto-realização ocorrem por meio do trabalho.
- **Busca da qualidade total** – a Qualidade Total é assegurada pelo Controle de Qualidade Total (CQT). Seus resultados são garantia de qualidade, redução de custos, cumprimento dos programas de entrega, desenvolvimento de novos produtos e administração dos fornecedores.

Fundamentos da Administração

▪ Administração Japonesa

Outras características que merecem ser destacadas:

- **Produtividade** – o aumento da produtividade é um dos objetivos de qualquer organização. Para isso, a administração japonesa propõe que seja adotada uma visão cooperativa dos funcionários, incentivando o envolvimento de todos na consecução das metas da empresa. Apesar de calcar sua filosofia nos valores de realização pessoal dos funcionários, a empresa japonesa reconhece que o incentivo monetário é uma poderosa ferramenta na busca do comprometimento de seus membros com os objetivos empresariais.

Fundamentos da Administração

▪ Administração Japonesa

Outras características que merecem ser destacadas:

- **Flexibilidade** – ajuda a empresa a responder rapidamente às flutuações de mercado. Reflete-se em vários aspectos: racionalização do espaço, equipamentos versáteis e de utilidade geral, layout celular, nivelamento e sequenciamento da produção em pequenos lotes, redução de estoques, trabalhadores qualificados e flexíveis.
- **Recursos humanos** – ênfase no trabalho em grupo e no aproveitamento da potencialidade humana. Nas grandes empresas existe estabilidade de emprego e distribuição de benefícios. Porém, a ascensão na carreira é lenta e o treinamento intenso.

Fundamentos da Administração

▪ Administração Japonesa

Outras características que merecem ser destacadas:

- **Tecnologia e padronização** – o trabalho padronizado é tido como fundamental para garantir o fluxo contínuo da produção. Primeiro ocorre a racionalização do processo; depois, se necessário ou conveniente, a sua automação.
- **Manutenção** – os operadores são responsáveis pela manutenção básica, com grande autonomia para interromper processos errados. A manutenção preventiva também é privilegiada.
- **Limpeza e arrumação** – são responsabilidade de todos, visando a manutenção dos ambiente e facilitando a administração dos recursos.

Fundamentos da Administração

▪ Administração Japonesa

Outras características que merecem ser destacadas:

- **Relação com fornecedores e distribuidores** – a subcontratação externa (prática antiga no Japão) é reforçada pela formação dos Keiretsu (coalizão de empresas unidas por certos interesses econômicos, com uma estrutura horizontal e uma cadeia de subordinação curta). No pós-guerra, ela evoluiu para uma relação de apoio técnico e financeiro.
- **Cultura organizacional** – procura-se estabelecer um clima de confiança e responsabilidade, baseado no respeito à hierarquia, na participação das pessoas no desenvolvimento da tarefa, nas decisões consensuais e na harmonia das relações.

Fundamentos da Administração

■ Administração Japonesa

Considerações críticas:

- O sistema japonês de produção não é perfeito, como alguns de seus defensores querem fazer crer. Dois pontos frágeis são bastante visíveis: *i)* depende da cooperação irrestrita das pessoas; *ii)* é um sistema praticamente sem folgas. Qualquer erro gera repercussões em todo o processo.
- A busca de consenso e o emprego vitalício podem favorecer a morosidade no processo decisório e a burocracia (aqui entendida não como o modelo administrativo de Weber, mas como sinônimo de algo lento, complexo e sem eficiência).

Considerações favoráveis:

- Esse sistema levou a indústria automobilística japonesa a um lugar de destaque internacional, com a produção de modelos mais baratos, com maior qualidade e menor consumo de combustível.
- Esse modelo tem levado outras indústrias japonesas a serem consideradas referências mundiais em qualidade e tecnologia.