

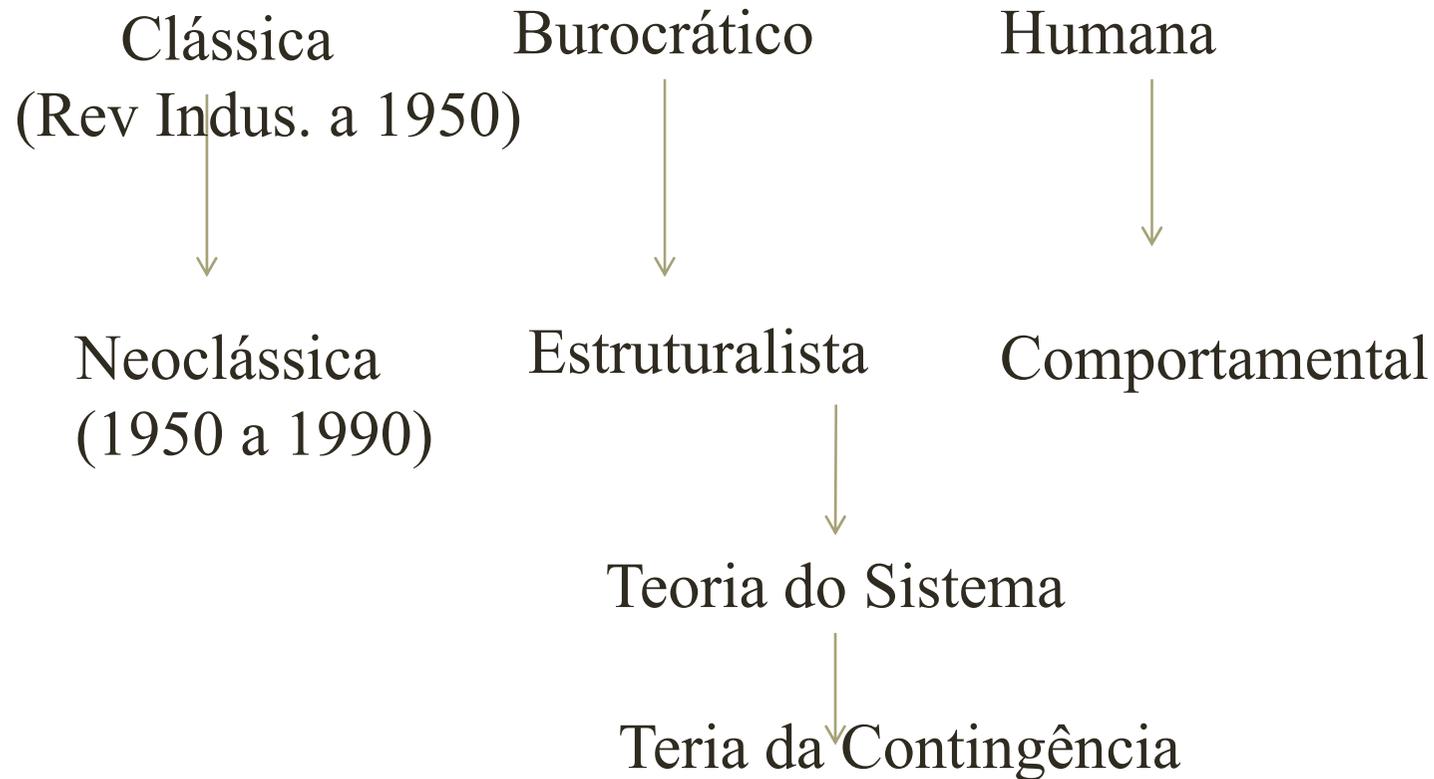
EVOLUÇÃO E CORRENTES DE PENSAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO

(revisão)

Dr. Margarete Boteon

maboteon@usp.br

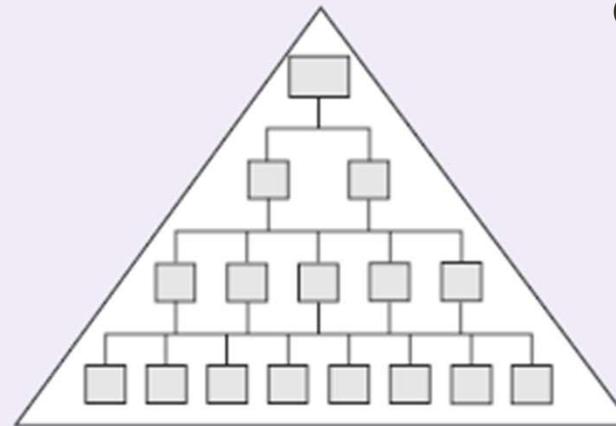
MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO & EVOLUÇÃO



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

Revolução Industrial até Meados da década de 50 (ambiente de menor incerteza, favorecia o ambiente fechado)

Era Industrial Clássica



Desenho mecanístico

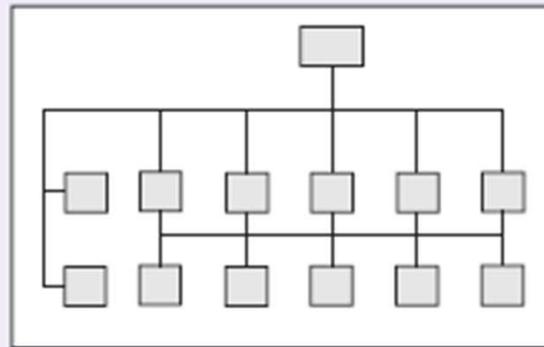
- Muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada
- Departamentalização funcional para assegurar especialização
- Padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados
- Pequena capacidade de processamento da informação
- Cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas
- Ênfase na eficiência da produção, no método e na rotina
- Adequado para ambiente estável e imutável e tecnologia fixa e permanente
- Nenhuma capacidade para mudança e inovação

O velho modelo burocrático, funcional, centralizador e piramidal tornou-se modelo vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente

Neste modelo, as pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com máquinas, equipamentos, capital etc., na conjunção típica dos três fatores de produção: natureza, capital e trabalho.

De 1950 até 1990,
Mudanças mais rápidas no
ambiente.

Era Industrial Neoclássica



Desenho matricial

- Desenho híbrido: estrutura funcional acoplada à estrutura de P/S
- Coordenação descentralizada sob dupla subordinação: autoridade funcional e autoridade de projeto (produto/serviço)
- Padrões duplos de interação em cargos mutáveis e inovadores
- Aumento da capacidade de processamento da informação
- Cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras
- Ideal para ambiente instável e mutável e tecnologia mutável
- Razoável capacidade para mudança e inovação

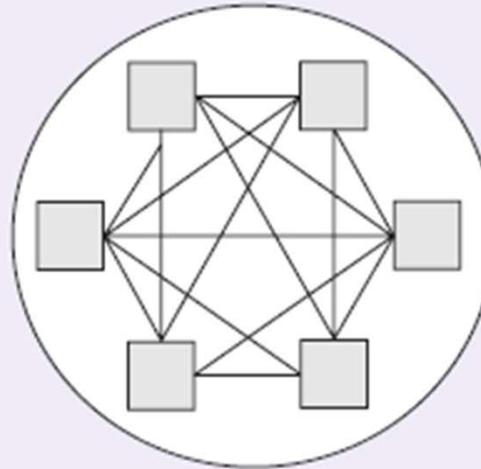
A estrutura matricial foi
uma tentativa para dar
mais flexibilidade às
organizações

Produtos/serviços

Tem uma capacidade razoável para mudança e inovação. A abordagem matricial visava conjugar a velha departamentalização funcional com um esquema lateral de Produtos;/serviços, a fim de proporcionar características adicionais de inovação e dinamismo.

Iniciou na década de 90

Era da Informação



Desenho orgânico

- Ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos.
- Elevada interdependência entre as redes internas de equipes.
- Organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora.
- Intensa interação através de cargos autodefinidos e mutáveis.
- Cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas.
- Capacidade expandida de processamento da informação.
- Ênfase na mudança, na criatividade e na inovação.
- Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta.

ERAS:	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
PERÍODOS:	1900–1950	1950–1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à tradição e experiência	Transição. Foco no presente e no futuro. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e graduativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações Industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de Pessoas

Cumprir as exigências legais

Os paradigmas das novas organizações

Modelo do Século XX	Aspectos	Protótipo do Século XXI
Divisão do trabalho e cadeia escalar de hierarquia	Organização	Rede de parcerias com valor agregado
Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	Missão	Criar mudanças com valor agregado
Domésticos ou regionais	Mercados	Globais
Cargos funcionais e separados	Processo de Trabalho	Equipes interfuncionais de trabalho
Homogênea e padronizada	Força de Trabalho	Heterogênea e diversificada
Autocrática	Liderança	Inspiradora e renovadora

Ela deve ter uma ação permanente de buscar novas oportunidade de crescimento e **expansão nos negócios e aperfeiçoar de maneira continua o processo de trabalho**, passos indispensáveis para tornar as organizações cada vez mais viáveis, sustentáveis e competitivas. Liderança autocrática - O líder é quem ordena, impõe sua vontade, centralizando todas as decisões. Este estilo não é indicado quando a equipe de vendas é experiente e de profissional, pois terá a rejeição por parte desses subordinados. Porém poderá ser utilizado para disciplinar o grupo que esta indiferente às suas atividades de vendas e em alguns casos de dificuldades dentro da empresa, que exigem ações mais rígidas.



Exercício:

O foco interno da BioVita

Como executivo principal da BioVita, Edmundo Correia procura organizar a empresa de acordo com padrões racionais e lógicos. Sua opinião é de que a empresa é uma **organização viva e cuja estrutura e funcionamento devem ser melhorados ao longo do tempo**, de acordo com as teorias tradicionais. Contudo, Edmundo nota que, apesar da elevada eficiência interna de sua organização, algo estranho está acontecendo. Apesar de seus padrões excelentes de trabalho, a empresa está perdendo mercado e clientes. Por outro lado, os concorrentes estão passando disparadamente à frente. **Edmundo fica pensando: o que será que está acontecendo? Sempre fizemos o melhor. E agora?**

ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

Contingência: algo incerto ou eventual, algo que pode ou não acontecer, mas quando acontece passa a influenciar o comportamento da organização.

Abordagem Contingencial

"tudo depende", "tudo é relativo"

- A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias.
- É com a *Teoria da Contingencia* que há deslocamento da visualização de dentro para fora da organização: a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional.
- **Não existe uma única maneira melhor de organizar; ao contrário, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais.**
 - A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado.

Abordagem Contingencial

"tudo depende", "tudo é relativo"

- Organizações são sistemas abertos, não existe melhor forma de organizar; tudo depende do tipo da tarefa e do ambiente em que se encontra, devendo ser utilizados enfoques distintos para desempenhar diferentes tarefas.
- ***A organização bem sucedida precisa encontrar equilíbrio entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, todos ajustados ao ambiente externo***
- É com a *Teoria da Contingência* que há o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização: a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. As características organizacionais somente podem ser atendidas mediante a análise das características ambientais com as quais se defrontam.

Abordagem Contingencial

- As características da organização não dependem dela própria, mas das circunstâncias ambientais e da tecnologia que ela utiliza.
- Daí a *Teoria da Contingência* que mostra que as características da organização são variáveis dependentes e contingentes em relação ao ambiente e à tecnologia.

Teoria da Contingência

↙

Não existe uma única forma de se gerir melhor.
Não existe uma forma fixa.

↘

As organizações necessitam de sucessivos ajustamentos às condições ambientais.

Aspectos essenciais da teoria :

- ⇒ Sistema aberto;
- ⇒ Interação entre as características da organização e do ambiente – isto explica a relação funcional, assim como, as diferenciações e integrações.
- ⇒ As variáveis ambientais funcionam como variáveis independentes das organizações, ao passo que , as técnicas de gestão das organizações são dependentes das variáveis ambientais.

EM SUMA : esta teoria vem-nos demonstrar que nas teorias de gestão organizacionais nada é absoluto, portanto, as regras e normas organizacionais têm que ser substituídas por critérios sistematicamente ajustados à organização, tendo em conta o seu ambiente e as tecnologias.

Abordagem Contingencial

Quatro pesquisas revelam a dependência da organização em relação ao seu ambiente e a tecnologia adotada:

Alfred Chandler: estrutura & organização

Burns e Stalker: organização mecanicista e orgânica

Lawrence e Lorsch: diferenciação e integração

Joan Woodward: tecnologia

Pesquisa de Chandler

Pesquisa histórica sobre a evolução estrutural de quatro empresas americanas.



Relacionando o aspecto estratégico dos negócios.

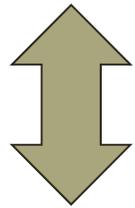


Demonstrando como a sua estrutura foi progressivamente adaptada à sua estratégia.

Concluindo: diferentes ambientes encaminhavam as empresas a adotar novas estratégias e essas mesmas exigiam estruturas organizacionais diferentes. As diferentes estruturas organizacionais foram importantes para enfrentar estratégias e ambientes diferentes.

Origens da Teoria da Contingência (Alfred Chandler)

Estrutura



Estratégia

*(a estrutura da empresa é compatível com o objetivo/estratégia da empresa?)
Depois de definida as estratégias é que se pensava na estrutura organizacional*

- Alfred Chandler realizou uma investigação histórica sobre as **mudanças estruturais de grandes organizações relacionando-as com a estratégia de negócios.**
- Estratégia e estrutura estão correlacionadas. Se eu tenho uma estratégia eu necessariamente tenho que ter uma estrutura para atender.
- O autor estuda a experiência de grandes empresas americanas (EXEMPLO: Dupont, General Motors, Standard Oil e a Sears Roebuck), e examina comparativamente essas corporações americanas demonstrando como a sua estrutura foi sendo continuamente adaptada e ajustada a sua estratégia.
- A conclusão de Chandler é que **a estrutura organizacional das grandes empresas americanas foi sendo gradativamente determinada pela sua estratégia mercadológica.**
- A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, isto é, a forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos, enquanto a estratégia corresponde ao plano global de alocação de recursos para atender as demandas do ambiente



Exercício:

O novo desenho organizacional da Colméia

Para manter a competitividade da empresa, a diretoria da Colméia está debruçada sobre o futuro desenho organizacional a ser adotado. A estrutura departamentalizada e funcional não tem mais fôlego e torna-se necessário migrar para um novo formato organizacional ágil, flexível, dinâmico e inovador. Nícia Medina foi incumbida de explicar aos diretores da Colméia quais são as novas alternativas organizacionais, seus pontos positivos e suas limitações para que eles possam fazer suas opções.

Se você estivesse no lugar de Nícia, como você procederia?

Pesquisa de Burns e Stalker sobre Organizações

⇒ Os autores pesquisaram vinte indústrias britânicas, tendo como objectivo a análise e verificação da relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas indústrias.

organizações “mecanicistas”
(apropriado para empresas que operam em ambientes estáveis).

organizações “orgânicas”
(apropriado para empresas que operam em ambientes de mudança).

Origens da Teoria da Contingência (Pesquisa de Burns e Stalker sobre Organizações)

- Dois sociólogos, Tom Burns e G. M Stalker, pesquisaram vinte indústrias inglesas para verificar a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas indústrias.
- Impressionado com os diferentes procedimentos administrativos encontrados nessas indústrias, classificaram-nas em dois tipos: ***mecanicista e orgânica***.
- A Conclusão de Burns e Stalker é que ***a forma mecânica de organização é apropriada para condições ambientais estáveis, enquanto que a forma orgânica é apropriada para condições ambientais de mudanças e inovação.***
- Em resumo, há um imperativo ambiental, isto é, **é o ambiente que determina a estrutura e o funcionamento das organizações**

Origens da Teoria da Contingência

Pesquisa de Burns & Stalker:

a) Organizações mecanísticas:

1. Estrutura burocrática baseada na divisão do trabalho.
2. Cargos ocupados por especialistas.
3. Decisões centralizadas na cúpula.
4. Hierarquia rígida e comando único.
5. Sistema rígido de controle.
6. Predomínio da interação vertical.
7. Amplitude de controle mais estreita.
8. Ênfase nas regras e procedimentos formais.
9. Ênfase nos princípios universais da Teoria Clássica.

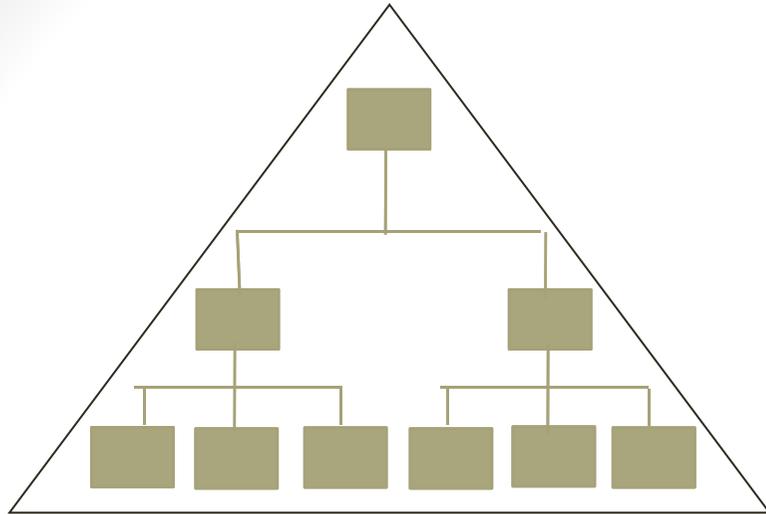
Pesquisa de Burns & Stalker:

b) Organizações orgânicas:

1. Estrutura organizacional flexível com pouca divisão do trabalho.
2. Cargos modificados e redefinidos.
3. Decisões descentralizadas e delegadas.
4. Hierarquia flexível.
5. Tarefas executadas pelo conhecimento.
6. Predomínio da interação lateral.
7. Amplitude de controle mais ampla.
8. Confiabilidade nas comunicações informais.
9. Ênfase nos princípios da Teoria das Relações Humanas.

Não existe uma estrutura melhor que a outra. A orgânica não é melhor que a mecânica. E, mais, não há somente 100% da estrutura orgânica ou mecanística.

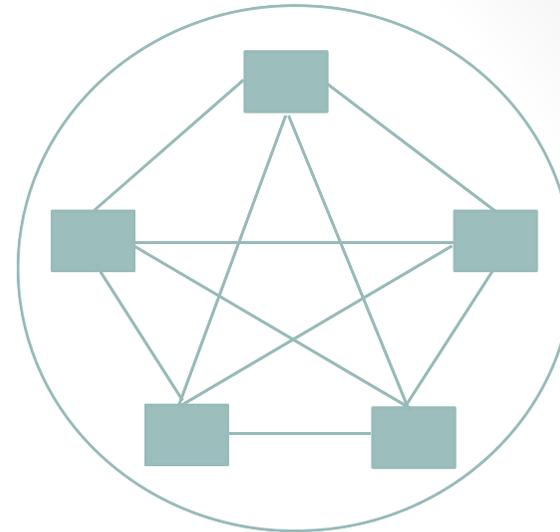
Desenho Mecanístico



- Coordenação centralizada.
- Padrões rígidos de interação em cargos bem definidos
- Limitada capacidade de processamento da informação.
- Adequado para tarefas simples e repetitivas.
- **Adequado para eficiência da produção.**

Fonte: Chiavenato (2011, p.477)

Desenho Orgânico



- Elevada interdependência.
- Intensa interação em cargos auto-definidos, flexíveis e mutáveis.
- Capacidade expandida de processamento da informação.
- Adequado para tarefas únicas e complexas.
- **Adequado para criatividade e inovação.**

A mesma organização pode possuir características mecanísticas e orgânicas. Enquanto os níveis inferiores e situados no amago da organização, eles trabalham dentro de uma lógica de sistema fechado enquanto os mais elevados, situados na periferia organizacional, lógica aberta

Origens da Teoria da Contingência

Pesquisa de Lawrence & Lorsch:

1. **Conceito de diferenciação e de integração.**
 1. **Diferenciação.**
 2. **Integração.**
2. **Conceito de integração requerida e de diferenciação requerida.**
3. **Teoria da Contingência.**

Pesquisa de Joan Woodward sobre a tecnologia:

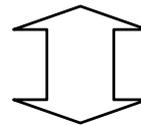
- **Produção unitária ou oficina.**
- **Produção em massa ou mecanizada.**
- **Produção em processo ou automatizada.**

Pesquisa de Lawrence e Lorsch

⇒ Confronto entre organização e ambiente



Problemas básicos das organizações são a diferenciação e a integração



- Conceito de diferenciação : consiste na divisão em subsistemas ou departamentos, em que cada departamento desempenha a sua parte correspondente no ambiente e que é relevante para o desempenho da sua tarefa.

- Conceito de Integração : processo que contém o esforço convergente e unificado dos diversos departamentos para atingir os objectivos globais da organização.



Conceitos Antagónicos



Origens da Teoria da Contingência (Lawrence e Lorsch – diferenciação e integração)

Lawrence e Lorsch concluíram que a questão fundamental da adaptação das empresas ao seu ambiente referem-se a dois aspectos básicos:

- **DIFERENCIAÇÃO** – as empresas se dividem em subsistemas ou departamentos, cada um desempenhando uma função específica relacionada a um contexto ambiental também específico (marketing, produção, finanças, etc.)
- **INTEGRAÇÃO** – a pressão exercida pelo ambiente leva a organização a buscar a integração e coordenação interna de seus departamentos para responder adequadamente às pressões e demandas ambientais. A diferenciação e integração requeridas referem-se à predição do ambiente da empresa. Quanto mais a atuação da empresa se aproximar das características requeridas pelo ambiente, maiores serão suas chances de sucesso

Origens da Teoria da Contingência

(Lawrence e Lorsch – diferenciação e integração)

- Diferenciação e integração: como o trabalho é organizado dentro da organização.
- A medida que uma organização se torna maior, cresce, ela se diferencia. A medida que ela cresce, ela começa a se dividir: qto maior a organização, maior é a probabilidade de encontrar especialistas.
- A situação é tão dividida dentro das empresas que compromete sua integração/coordenação. É fundamental que uma empresa que cresça, ela se diferencia, mas também tenha uma forma de integração, para tentar fluir a comunicação.
- A diferenciação refere-se aos setores ou departamentos criados pela empresa para um melhor controle e gerenciamento de suas atividades, já a integração refere-se a necessidade de que as decisões dos departamentos sejam integradas e complementares aos outros departamentos visto que todos trabalham com objetivo de crescimento da empresa como um todo. Desta pesquisa, surge o nome Teoria da Contingencia.

Origens da Teoria da Contingência (Joan Woodward sobre a tecnologia)

- Joan, socióloga industrial inglesa, organizou uma pesquisa para saber se os princípios da administração propostos pelas teorias administrativas se relacionavam com êxito do negócio quando colocados em prática. A pesquisa envolveu 100 empresas de vários tipos de negócios, nas quais foram classificadas em três grupos de tecnologia de produção:
 - Produção Unitária ou Oficina
 - Produção em Massa
 - Produção Contínua
- **Em resumo:** Há um imperativo tecnológico, isto é, a tecnologia adotada pela empresa determina a sua estrutura e comportamento organizacional.

Origens da Teoria da Contingência (Joan Woodward sobre a tecnologia)

Quadro 18.2. Os três tipos de tecnologia de produção

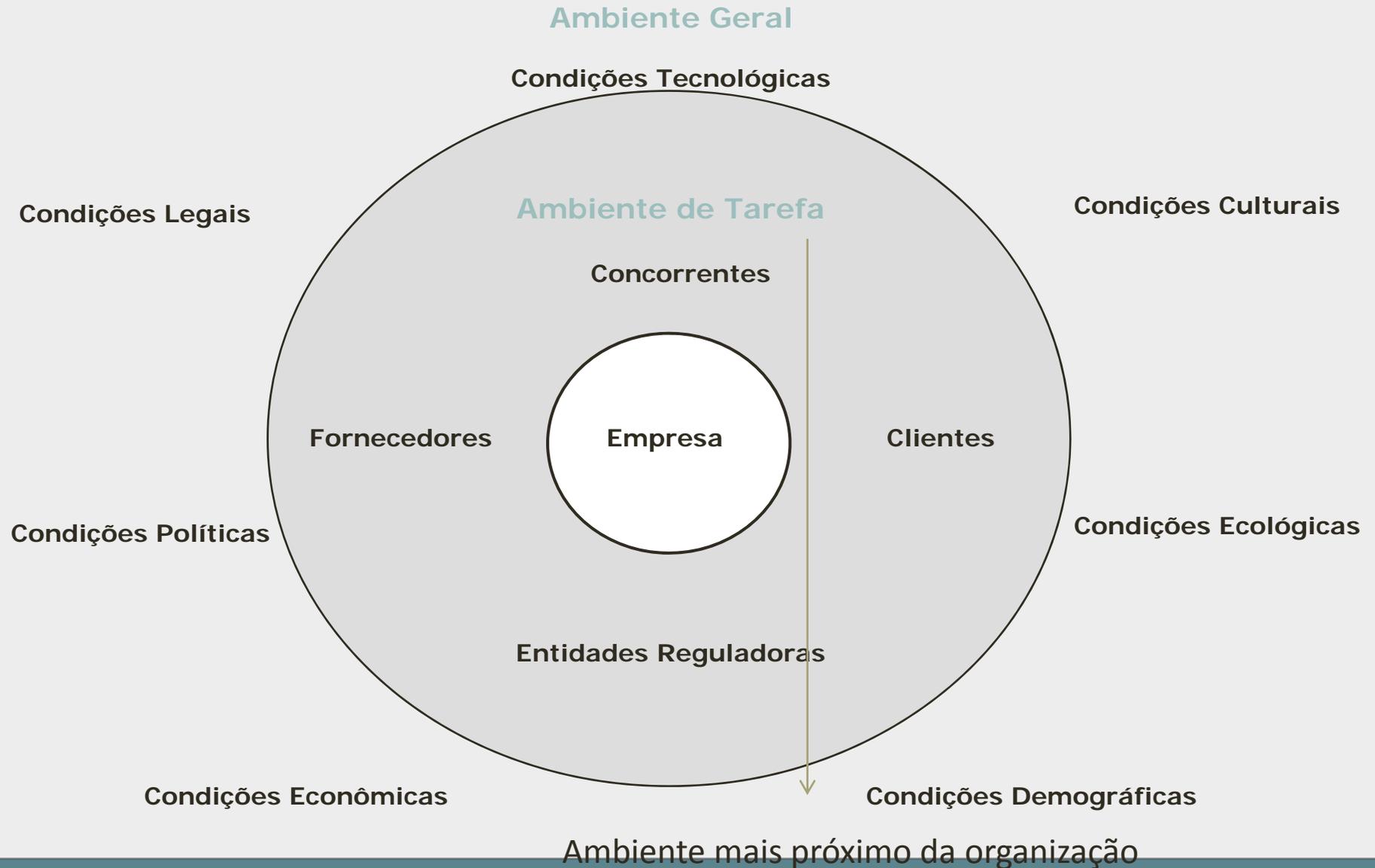
Tecnologia	Tecnologia Utilizada	Resultado da Produção
<p style="text-align: center;">Produção Unitária ou Oficina</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade manual ou operação de ferramentas. • Artesanato. • Pouca padronização e pouca automatização. • Mão-de-obra intensiva e não especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção em unidades. • Pouca previsibilidade dos resultados. • Incerteza quanto à seqüência das operações.
<p style="text-align: center;">Produção em Massa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Máquinas agrupadas em baterias do mesmo tipo (seções ou departamentos) • Mão-de-obra intensiva. • Mão-de-obra barata e utilizada com regularidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção em lotes e em quantidade regular. • Razoável previsibilidade dos resultados. • Certeza quanto à seqüência das operações.
<p style="text-align: center;">Produção Contínua</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processamento contínuo por meio de máquinas • Padronização e automação. • Tecnologia intensiva. • Pessoal especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção contínua e em grande quantidade. • Previsibilidade dos resultados. • Certeza absoluta quanto à seqüência das operações.

Origens da Teoria da Contingência (Joan Woodward sobre a tecnologia)

Quadro 18.3. Tecnologia e suas conseqüências

Tecnologia	Previsibilidade dos Resultados	Níveis Hierárquicos	Padronização e Automação	Áreas Predominantes
Produção Unitária ou Oficina	Baixa	Poucos	Pouca	Engenharia (Pesquisa e Desenvolvimento – P&D) Aviões, navios
Produção em Massa	Média	Médio	Média	Produção e Operações
Produção Contínua	Elevada	Muitos	Muita	Energia Indústria de Aço

Figura 18.5. Ambiente geral e ambiente de tarefa.



Ambiente

Tudo que acontece no ambiente geral afeta direta e indiretamente todas as organizações de maneira genérica.

Ambiente Geral:

- **Condições tecnológicas:** as organizações precisam adaptar-se e incorporar tecnologia que provém do ambiente geral para não perderem a sua competitividade.
- **Condições legais:** leis de carácter comercial, trabalhista, fiscal, civil, etc. que constituem elementos normativos para a vida das organizações
- **Condições políticas:** são decisões e definições políticas tomadas em nível federal, estadual e municipal que influenciam as organizações e que orientam as próprias condições econômicas.
- **Condições econômicas:** inflação, balança de pgts, distribuição de renda.
- **Condições demográficas:** taxa de crescimento, população, raça, religião, distribuição geográfica.
- **Condições ecológicas:** ecologia social (no caso das organizações) aspectos da poluição, clima, transportes, comunicação.
- **Condições culturais:** cultura de um povo penetra nas organizações por meio de expectativas de seus participantes e de seus consumidores

Quadro 18.4. Continuum homogeneidade-heterogeneidade ambiental

Ambiente Homogêneo:

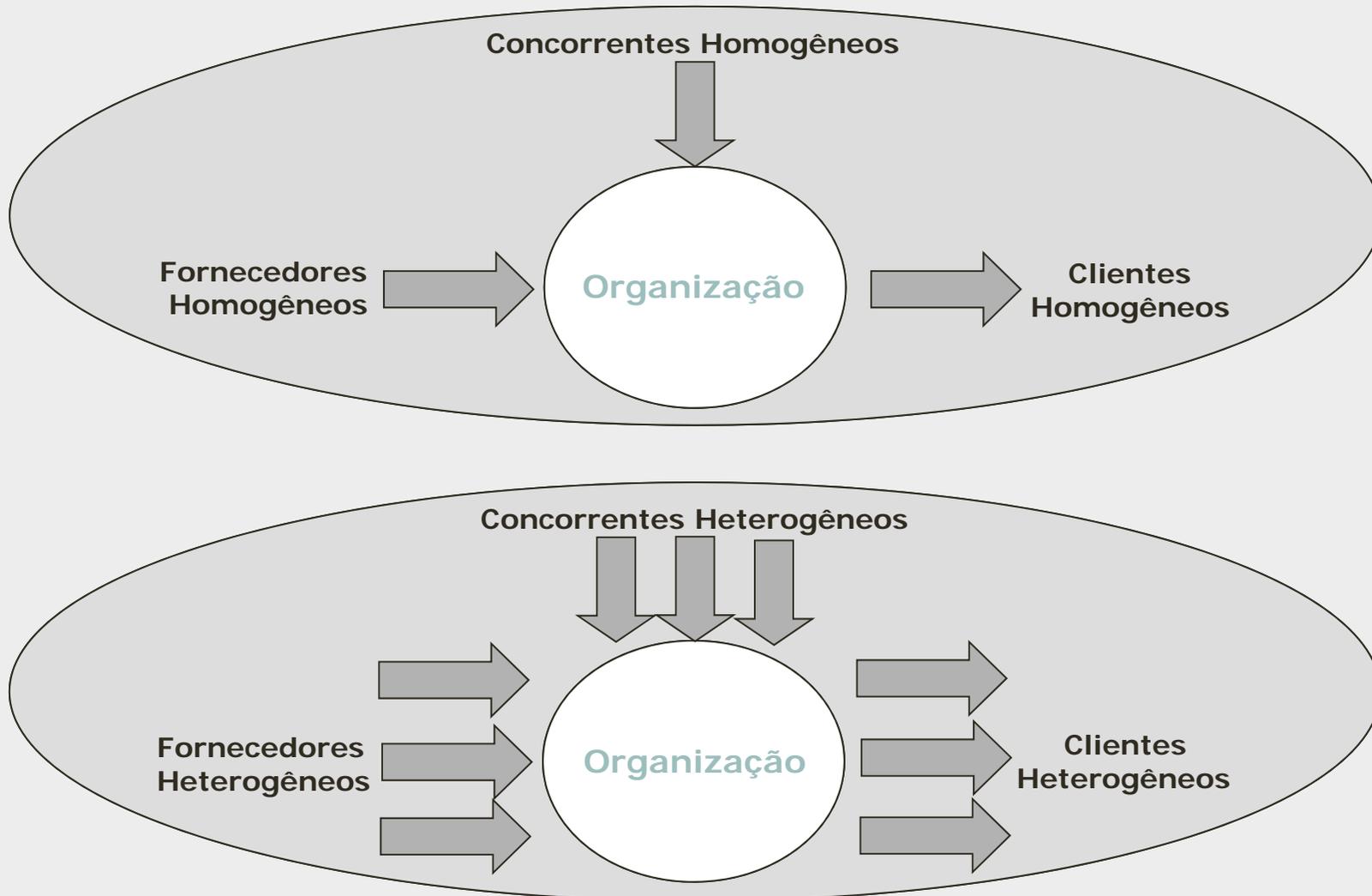
- Pouca segmentação de mercado.
- Fornecedores, clientes e concorrentes homogêneos.
- Simplicidade ambiental.
- Problemas ambientais homogêneos.
- Reações uniformes da organização.
- Estrutura organizacional simples.

X

Ambiente Heterogêneo:

- Muita segmentação de mercado.
- Fornecedores, clientes e concorrentes heterogêneos.
- Complexidade ambiental.
- Problemas ambientais heterogêneos.
- Reações diferenciadas da organização.
- Estrutura organizacional diferenciada.

Figura 18.6. Homogeneidade e heterogeneidade ambiental



Quadro 18.5. Continuum estabilidade-instabilidade ambiental

Ambiente Estável:

- Estabilidade e permanência.
- Pouca mudança.
- Problemas ambientais rotineiros.
- Previsibilidade e certeza.
- Rotina e conservação.
- Manutenção do status quo.
- Reações padronizadas e rotineiras.
- Tendência à burocracia.
- Lógica do sistema fechado.
- Preocupação interna com a organização.
- Intra-orientação para a produção.
- Ênfase na eficiência.

X

Ambiente Instável:

- Instabilidade e variação.
- Muita mudança e turbulência.
- Problemas ambientais novos.
- Imprevisibilidade e incerteza.
- Ruptura e transformação.
- Inovação e criatividade.
- Reações variadas e inovadoras.
- Tendência à adhocracia.
- Lógica do sistema aberto.
- Preocupação externa com o ambiente.
- Extra-orientação para o mercado.
- Ênfase na eficácia.

Quadro 18.4. Continuum homogeneidade-heterogeneidade ambiental

Ambiente Homogêneo:

- Pouca segmentação de mercado.
- Fornecedores, clientes e concorrentes homogêneos.
- Simplicidade ambiental.
- Problemas ambientais homogêneos.
- Reações uniformes da organização.
- Estrutura organizacional simples.

Qto mais homogêneo o ambiente, menor necessidade de diferenciação e qto mais estável, mais conservadora e burocrática, já que o ambiente se caracteriza por poucas mudanças e inovações

X

Ambiente Heterogêneo:

- Muita segmentação de mercado.
- Fornecedores, clientes e concorrentes heterogêneos.
- Complexidade ambiental.
- Problemas ambientais heterogêneos.
- Reações diferenciadas da organização.
- Estrutura organizacional diferenciada.

Qto mais heterogêneo o ambiente, maior necessidade de diferenciação e qto mais dinâmico, necessita de uma estrutura mutável e inovadora

X



Exercício:

O cenário de operações da Amaralina Confecções

Para mudar o ambiente de tarefa é necessário mudar o produto/serviço da empresa. Foi o que fez a Amaralina Confecções. Antes, a empresa dedicava-se à produção de retalhos destinados ao mercado industrial. Seus clientes eram indústrias de pequeno porte e pequenas confecções que utilizavam retalhos como insumos para produzir seus produtos. A Amaralina também queria dedicar-se ao mercado de consumo e passou a produzir também tecidos e roupas (blusas, camisas, saias e calças). Assim, para alcançar heterogeneidade de mercados, a Amaralina provocou uma heterogeneidade interna.

Quais as novas características da empresa e do seu entorno?

Figura 18.2. Influência do ambiente

		Ambiente Estável	Ambiente Mutável
		Reações empresariais padronizadas e uniformes no tempo	Reações empresariais diferenciadas e variadas no tempo
Ambiente Homogêneo	Estrutura organizacional simples e centralizada no espaço	Coações uniformes do ambiente	Contingências uniformes do ambiente
Ambiente Heterogêneo	Estrutura organizacional complexa, diferenciada e descentralizada no espaço	Coações diferenciadas do ambiente	Contingências diferenciadas do ambiente

1	2
3	4

Quadro 18.4. Continuum homogeneidade-heterogeneidade ambiental

Ambiente Homogêneo:

- Pouca segmentação de mercado.
- Fornecedores, clientes e concorrentes homogêneos.
- Simplicidade ambiental.
- Problemas ambientais homogêneos.
- Reações uniformes da organização.
- Estrutura organizacional simples.

Qto mais homogêneo o ambiente, menor necessidade de diferenciação e qto mais estável, mais conservadora e burocrática, já que o ambiente se caracteriza por poucas mudanças e inovações

X

Ambiente Heterogêneo:

- Muita segmentação de mercado.
- Fornecedores, clientes e concorrentes heterogêneos.
- Complexidade ambiental.
- Problemas ambientais heterogêneos.
- Reações diferenciadas da organização.
- Estrutura organizacional diferenciada.

Qto mais heterogêneo o ambiente, maior necessidade de diferenciação e qto mais dinâmico, necessita de uma estrutura mutável e inovadora

X

Tecnologia

- **Tecnologia como variável ambiental.**
- **Tecnologia como variável organizacional.**

Tipologia de Thompson

1. **Tecnologia de elos em seqüência.**
2. **Tecnologia mediadora.**
3. **Tecnologia intensiva.**

Tipologia de Thompson e Bates

1. **Tecnologia flexível.**
 2. **Tecnologia fixa.**
- | |
|-----------------------------|
| 1. Produto concreto. |
| 2. Produto abstrato. |
3. **Tecnologia fixa e produto concreto.**
 4. **Tecnologia fixa e produto abstrato.**
 5. **Tecnologia flexível e produto concreto.**
 6. **Tecnologia flexível e produto abstrato.**

Tecnologia

- **Tecnologia como variável ambiental.**
- **Tecnologia como variável organizacional.**

Tipologia de Thompson e Bates

1. **Tecnologia flexível:**
2. **Tecnologia fixa.**
3. **Produto concreto.**
4. **Produto abstrato.**

Thompson e Bates classificam a Tecnologia em dois tipos básicos:

- tecnologia flexível – permite que esta tenha outras aplicações (maleabilidade)
- tecnologia fixa – utilizada para um único fim

Os autores classificam os produtos em dois tipos básicos:

produto concreto – palpável

produto abstracto – não palpável

⇒ tipologia de tecnologia e produtos – quatro combinações:

- tecnologia fixa e produto concreto
- tecnologia fixa e produto abstracto
- tecnologia flexível e produto concreto
- tecnologia flexível e produto abstracto

Quadro 18.6. Matriz de tecnologia/produto

	Produto Concreto	Produto Abstrato
Tecnologia Fixa	<ul style="list-style-type: none"> • Poucas possibilidades de mudança. • Falta de flexibilidade da tecnologia. • Estratégia focada na colocação do produto no mercado. • Ênfase na área mercadológica. • Receio de ter o produto rejeitado pelo mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade da tecnologia para mudanças nos limites da tecnologia • Estratégia para busca de aceitação de novos produtos pelo mercado. • Ênfase na área mercadológica (promoção e propaganda). • Receio de não obter o apoio ambiental necessário.
Tecnologia Flexível	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças nos produtos pela adaptação ou mudança tecnológica • Estratégia focada na inovação e na criação de novos produtos ou serviços • Ênfase na área de pesquisa e desenvolvimento (P&D). 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade ao meio ambiente e flexibilidade tecnológica. • Estratégia para obtenção de consenso externo (quanto aos novos produtos e consenso interno (quanto aos novos processos de produção)). • Ênfase nas áreas de P&D (novos produtos e processos), mercadológica (consenso dos clientes) e recursos humanos (consenso dos empregados).

O homem complexo: abordagem contingencial

◆ Entende o **homem** como um **sistema complexo** de valores, percepções, características pessoais e necessidades (fatores que influenciam a sua **motivação** para alcançar os objectivos organizacionais); capaz de **manter** o seu **equilíbrio interno** diante dos desafios feitos pelas forças externas do seu ambiente; um sujeito **activo**.

EM SUMA: Passou-se a realçar as diferenças individuais e a respeitar a personalidade das pessoas, aproveitando e canalizando as suas diferentes habilidades e capacidades, ao invés de padronizar o seu comportamento.

Clima organizacional

■ Constitui a **qualidade do ambiente** que envolve a organização, experimentada pelos indivíduos que a compõem, e que influencia o seu comportamento, provocando a **motivação** nas seguintes dimensões:

1-Estrutura Organizacional

2-Responsabilidade

3-Riscos

4-Recompensas

5-Calor e apoio

6-Conflito

■ ENTÃO... **clima organizacional** tem uma **influência** poderosa na **motivação** das pessoas e conseqüente **desempenho** e **satisfação** no trabalho.

Nova abordagem:

→ A Teoria da contingencia mostrou que as abordagens mecanísticas se preocuparam com os aspectos internos e intimos da organização enquanto as abordagens organicas voltaram para aspectos da periferia organizacional e dos níveis mais elevados.

→ Ao contrário de Burns e Stalker, a mesma organização pode ser mecanísticas e orgânicas. Enquanto os níveis inferiores da organização trabalham num sistema fechado, os mais perferícos, trabalham em uma lógica de sistema aberto.

Figura 18.12. As Organizações e seus Níveis

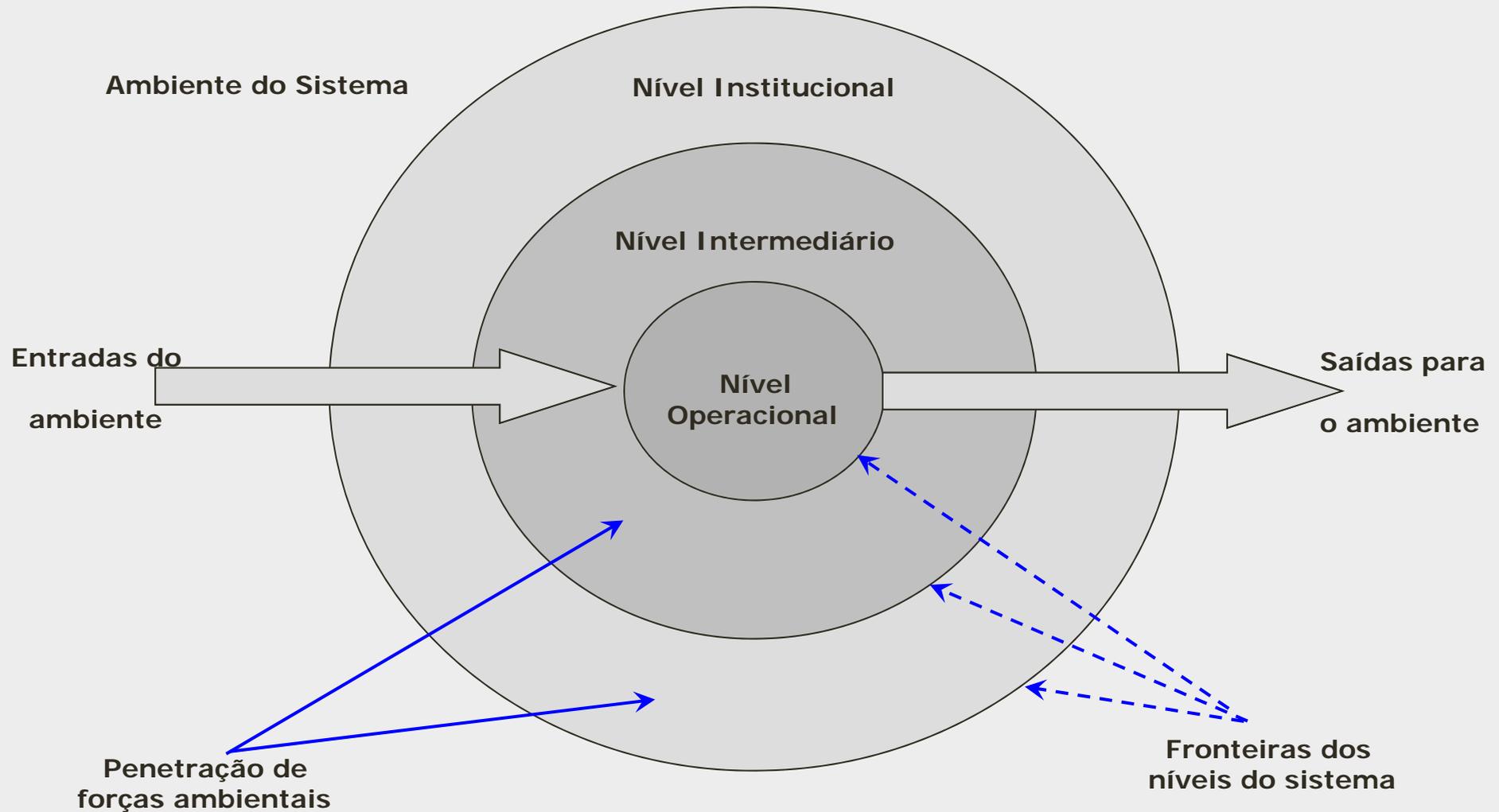


Figura 18.13. Níveis Organizacionais

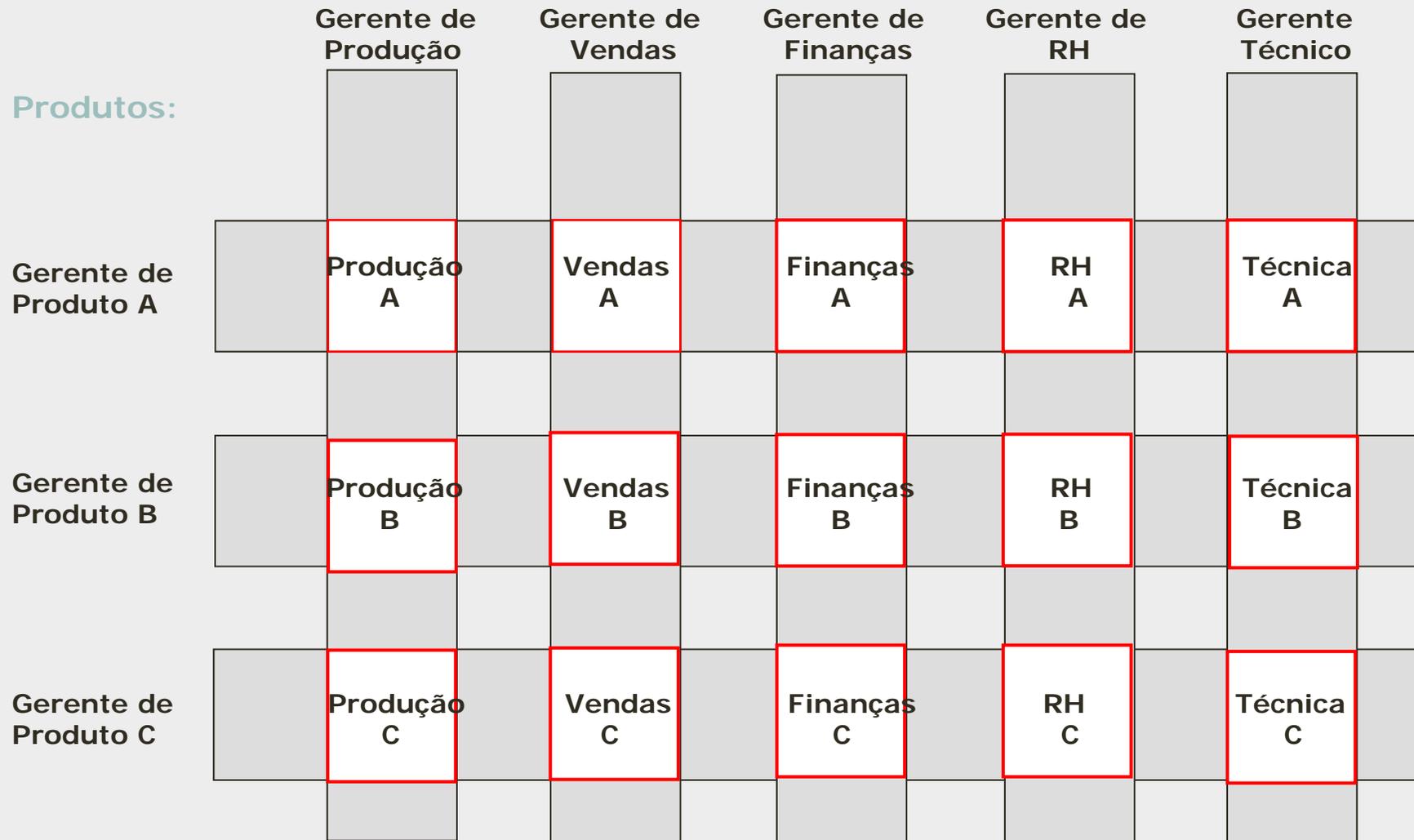


Novas Abordagens ao Desenho Organizacional

1. **Adhocracia**
2. **Estrutura Matricial**
 1. **Vantagens**
 2. **Desvantagens**
 3. **Aplicações**
3. **Organização por equipes**
 1. **Vantagens**
 2. **Desvantagens**
4. **Abordagens em redes**
 1. **Vantagens**
 - Modularidade**
 - Sistema celular**
 2. **Desvantagens**

Figura 18.16. Estrutura matricial

Áreas Funcionais

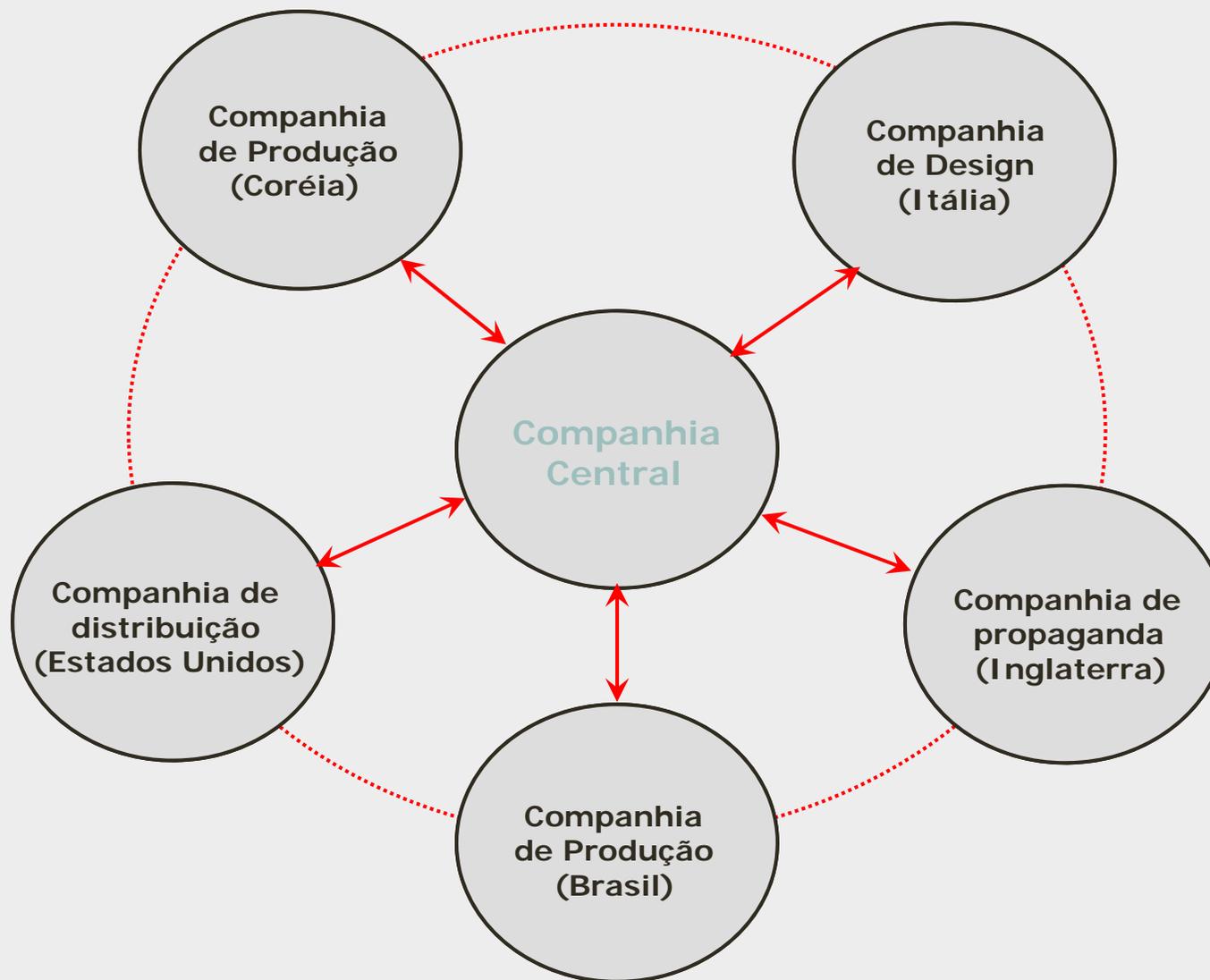




Estrutura Matricial

- n Gerente possui completa autonomia e autoridade sobre o empreendimento
 - Dentro dos limites das políticas gerais da Empresa
- n Poder dividido entre a autoridade funcional e de projeto → Sistema de comando de múltiplos chefes
 - Integração de Projeto + Construção + Especialidades

Figura 18.20. Organização em redes



Redes de Solidariedade

Redes de Solidariedade são organizações que reúnem e integram diversos atores da Economia Solidária: consumidores, produtores ou prestadores de serviço, que promovem ações de colaboração e cooperação entre seus integrantes, bem como estratégias articuladas que visam o desenvolvimento de todos.

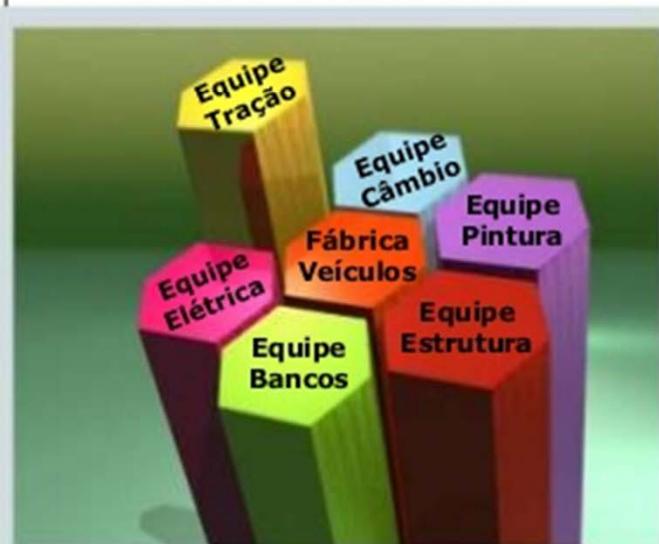
ESTRUTURAS EM REDES

ESTRUTURA EM REDE DE NEGÓCIOS

- Diversas Áreas de Negócios relacionados como empresa mãe.
- Um núcleo principal rodeado de empresas ou unidades de negócios.
- Cada uma como um centro de lucro separado.

ESTRUTURA EM REDE DE EQUIPES

- Formada por equipes permanentes ou transitórias.
- Equipes INTERFUNCIONAIS:
 - Tem autonomia mas não autosuficiência
- equipes MULTIFUNCIONAIS:
 - Tem autonomia e autosuficiência



Apreciação crítica da teoria da contingência:

- → A teoria da Contingência leva em conta todas as teorias administrativas anteriores dentro da esfera da teoria de sistemas.
- Os conceitos das teorias administrativas anteriores são redimensionados, actualizados e integrados dentro da abordagem sistémica para permitir uma visão conjunta e abrangente

Caso

O fenômeno Xerox

Na década de 1960, a Xerox decolou com a fotocopadora – uma genial invenção rejeitada por outras empresas – e uma extraordinária força de vendas que foi logo copiada por outras. Mas começou a perder espaço para concorrentes japonesas com copiadoras pequenas, menor velocidade e mais baratas. Sua participação no mercado caiu de 95% para 13%. Seu sonho de tornar-se uma empresa de informática falhou: IBM, GE, AT&T também fizeram o mesmo.

A recuperação da Xerox se assenta em duas medidas estratégicas:

1. Refocalizar a empresa na produção de copiadoras.
2. Para onde levar a companhia daqui para frente. Redesenhar a empresa para produtos digitais interligados em rede para aproveitar seus pontos fortes: processos de copiar e imprimir. Mas, 80% do faturamento da Xerox provém de equipamentos analógicos e não de produtos de tecnologia digital.

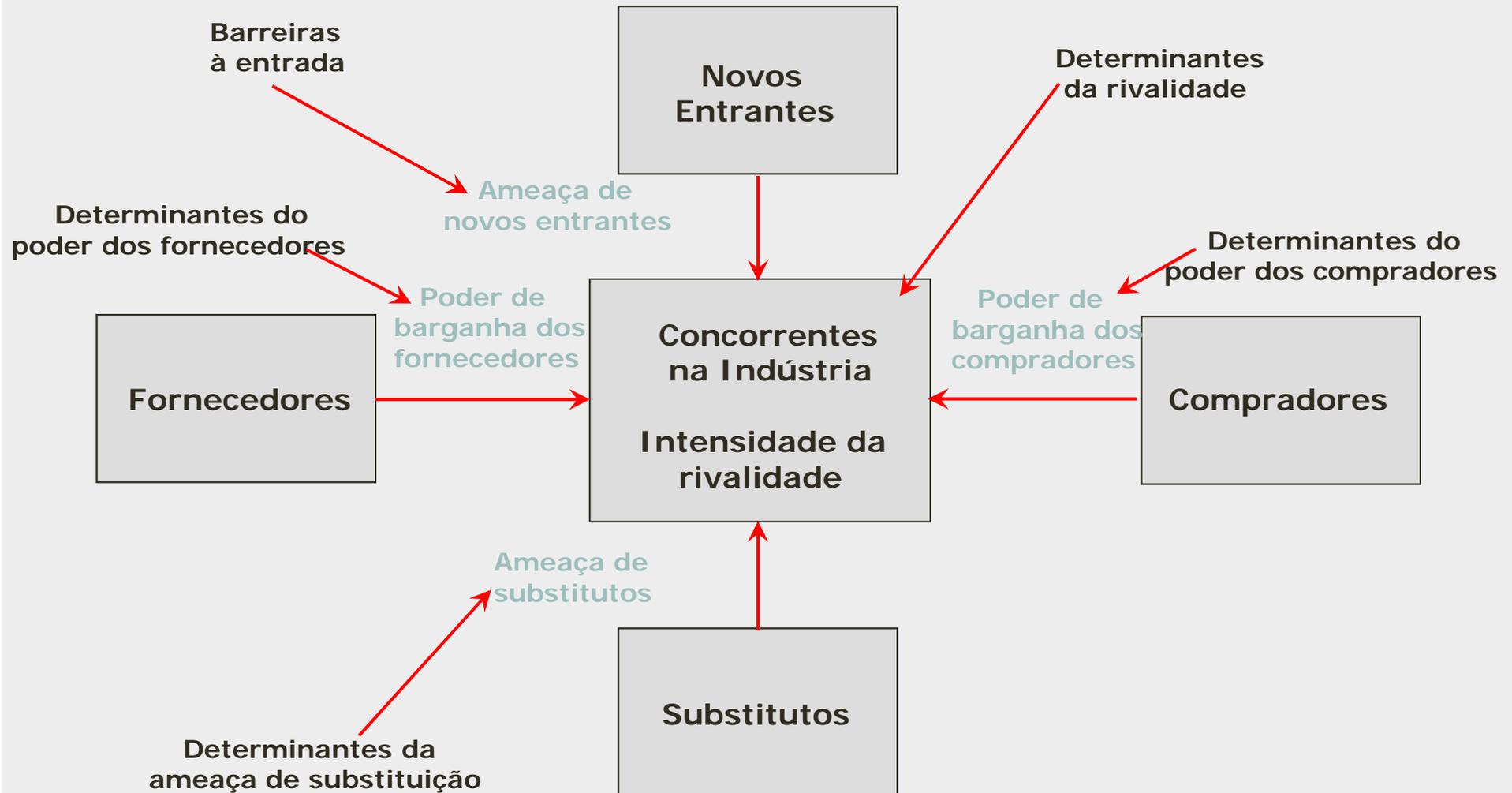
Duas grandes mudanças foram feitas na direção do futuro:

1. Mudar a tradicional forma de trabalhar isoladamente para parcerias estratégicas com a Sun, Novell, Microsoft, Lotus, etc.
2. Reestruturar a empresa: de departamentalização por funções (manufatura, engenharia, vendas, finanças) para unidades de negócios com foco no consumidor final e ênfase no trabalho em equipe e participação.

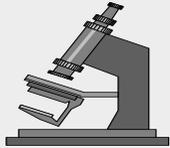
Quais linhas de pensamento da TGA a Xerox tem utilizado nessa reorganização?

ESTRATÉGIA (FERRAMENTAS DE PORTER – TEORIA DA CONTIGENCIA)

Figura 18.30. Elementos que compõem uma indústria (Porter)



EXERCÍCIOS ADICIONAIS



Caso Introdutório:

Pág: 503

A Power Solutions (PS)

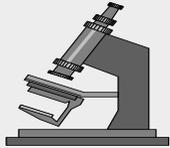
Benjamin Constant dirige a PS e conta com uma equipe de executivos de altíssimo nível. A OS está focada na oferta de soluções para o e-business. Trata-se de um negócio virtual extremamente sofisticado. Benjamin está de olho nas transações comerciais feitas por meio de um canal eletrônico. Sua praia são os negócios digitais. Muitas empresas vendem e se conectam com fornecedores praticando o e-business.

Para Benjamin existem dois tipos de e-business.

O primeiro e mais visível são os negócios que ocorrem entre empresas e consumidor, sem intermediários: o B2C.

O segundo e menos visível são os negócios digitais que ocorrem entre empresas, o B2B, cujo montante equivale a quase 40 vezes o volume de negócios B2C.

Como abordar o assunto?

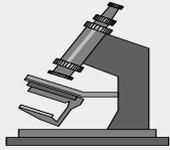


Caso Introdutório: A Power Solutions (PS)

Pág: 517

Em primeiro lugar, Benjamin Constant sabe que os canais eletrônicos oferecem simultaneamente custos menores que os canais tradicionais e uma capacidade de prover melhores serviços para quem está do outro lado da linha. Em segundo lugar, os meios eletrônicos desconhecem as distâncias geográficas e em uma competição globalizada permitem buscar novos mercados em outros locais para fazer frente à nova realidade. São armas estratégicas que as empresas precisam utilizar para manter sua competitividade.

Como você poderia ajudar Benjamin?

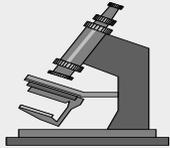


Caso Introdutório: A Power Solutions (PS)

Pág: 524

Para manter sua empresa sempre surfando na crista da onda, Benjamin Constant não se descuida jamais. Está sempre plugado no que fazem as empresas excelentes e nos desdobramentos da tecnologia. Afinal, sua empresa utiliza tecnologia de ponta.

Como você poderia ajudar Benjamin?

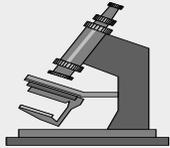


Caso Introdutório: A Power Solutions (PS)

Pág: 536

Benjamin pretende implantar um desenho organizacional avançado na PS a fim de integrar os diferentes consultores e especialistas focados nas soluções para os clientes.

Como você poderia ajudá-lo?



Caso Introdutório: A Power Solutions (PS)

Pág: 548

Benjamin Constant sabe que seus concorrentes não estão dormindo e quase sempre o surpreendem com novas estratégias.

Como poderia Benjamin desenvolver uma estratégia adequada para a PS?



Exercício:

O foco interno da BioVita

Como executivo principal da BioVita, Edmundo Correia procura organizar a empresa de acordo com padrões racionais e lógicos. Sua opinião é de que a empresa é uma organização viva e cuja estrutura e funcionamento devem ser melhorados ao longo do tempo, de acordo com as teorias tradicionais. Contudo, Edmundo nota que, apesar da elevada eficiência interna de sua organização, algo estranho está acontecendo. Apesar de seus padrões excelentes de trabalho, a empresa está perdendo mercado e clientes. Por outro lado, os concorrentes estão passando disparadamente à frente. Edmundo fica pensando: o que será que está acontecendo? Sempre fizemos o melhor. E agora?



Exercício:

O cenário de operações da Amaralina Confecções

Para mudar o ambiente de tarefa é necessário mudar o produto/serviço da empresa. Foi o que fez a Amaralina Confecções. Antes, a empresa dedicava-se à produção de retalhos destinados ao mercado industrial. Seus clientes eram indústrias de pequeno porte e pequenas confecções que utilizavam retalhos como insumos para produzir seus produtos. A Amaralina também queria dedicar-se ao mercado de consumo e passou a produzir também tecidos e roupas (blusas, camisas, saias e calças). Assim, para alcançar heterogeneidade de mercados, a Amaralina provocou uma heterogeneidade interna.

Quais as novas características da empresa e do seu entorno?



Caso

O fenômeno Xerox

Pág: 554

Na década de 1960, a Xerox decolou com a fotocopiadora – uma genial invenção rejeitada por outras empresas – e uma extraordinária força de vendas que foi logo copiada por outras. Mas começou a perde espaço para concorrentes japonesas com copiadoras pequenas, menor velocidade e mais baratas. Sua participação no mercado caiu de 95% para 13%. Seu sonho de tornar-se uma empresa de informática falhou: IBM, GE, AT&T também fizeram o mesmo.

A recuperação da Xerox se assenta em duas medidas estratégicas:

1. Refocalizar a empresa na produção de copiadoras.
2. Para onde levar a companhia daqui para frente. Redesenhar a empresa para produtos digitais interligados em rede para aproveitar seus pontos fortes: processos de copiar e imprimir. Mas, 80% do faturamento da Xerox provém de equipamentos analógicos e não de produtos de tecnologia digital. Duas grandes mudanças foram feitas na direção do futuro:
 1. Mudar a tradicional forma de trabalhar isoladamente para parcerias estratégicas com a Sun, Novell, Microsoft, Lotus, etc.
 2. Reestruturar a empresa: de departamentalização por funções (manufatura, engenharia, vendas, finanças) para unidades de negócios com foco no consumidor final e ênfase no trabalho em equipe e participação.

TGA – REVISÃO GERAL

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)

Fonte: CHIAVENATO (2011), p.17.

Novas Abordagens da Administração

- Estamos na Sociedade PósIndustrial “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.**

A sociedade pós-industrial que está surgindo não é uma sociedade de serviços, mas uma sociedade de informação:



Fonte: Extraído de (Chiavenato, 2011 p.23 – Quadro 1.2)

6 ENFOQUES NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO



Evolução

- A teoria geral começou com **ênfase nas tarefas** (Taylor). A seguir passou para a **ênfase na estrutura** (Fayol e Weber). A **reação humanista** surgiu pela Teoria Comportamental e do Desenvolvimento Organizacional. A ênfase no **ambiente** surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada posteriormente, pela **Teoria da Contingência** (nada é absoluto, tudo é relativo).
- Todas essas teorias (linhas de pensamento) tem contribuições para o nosso dia-a-dia.
- *Não há uma melhor/pior abordagem na teoria da Administração.* O administrador pode tentar resolver problemas administrativos com o enfoque clássico quando a solução neoclássica lhe parecer mais apropriada.

Principais abordagens da TGA



Estrutura

Pessoas

Estrutura

Pessoas

Ambiente

Ambiente

Competitividade

Tarefa & estrutura

Influencia nas primeiras décadas do século XX

- **Administração Científica (TAREFAS) – EUA (1903)**

- Racionalização do trabalho no nível operacional, com métodos e processos de trabalho. Ênfase nas Tarefas (aumento da eficiência no nível operacional).

- **Clássica da Administração (ESTRUTURA) – FRANÇA (1916)**

Teoria Clássica – concebe a organização como um sistema fechado, rígido e mecânico (teoria da máquina), sem conexão com seu ambiente exterior. Ênfase na estrutura organizacional. O objetivo era aumentar a eficiência por meio da forma e disposição dos órgãos competentes da organização e das suas inter-relações.

HUMANÍSTICA

- **Teoria das Relações Humanas (1932)**

- Ao contrário das anteriores que enfatiza as tarefas/organização formal, enfatiza as pessoas e grupos sociais. O nível de produção é resultante da integração social. Abre-se dois novos horizontes na TGA: a organização depende das pessoas e o novo papel do administrador: comunicação, liderança, motivação e condução das pessoas

NEOCLÁSSICA

Surgimento 1954 (Teoria Neoclássica)

- **Decorrências da Teoria Neoclássica: Departamentalização**

- **Administração Por Objetivos (Focalizando Resultados)**

Teoria Neoclássica – marca o retorno aos postulados clássicos atualizados e realinhados em uma perspectiva de inovação e adaptação a mudança. É um enfoque novo da teoria clássica. São as teorias de maior aplicabilidade até hoje.

Desdobramentos da Abordagem Clássica:

Nas primeiras década do século XX, o objetivo de ambas as teorias era a mesma: a busca da eficiência das organização.



Taylor
(norte-americanas)

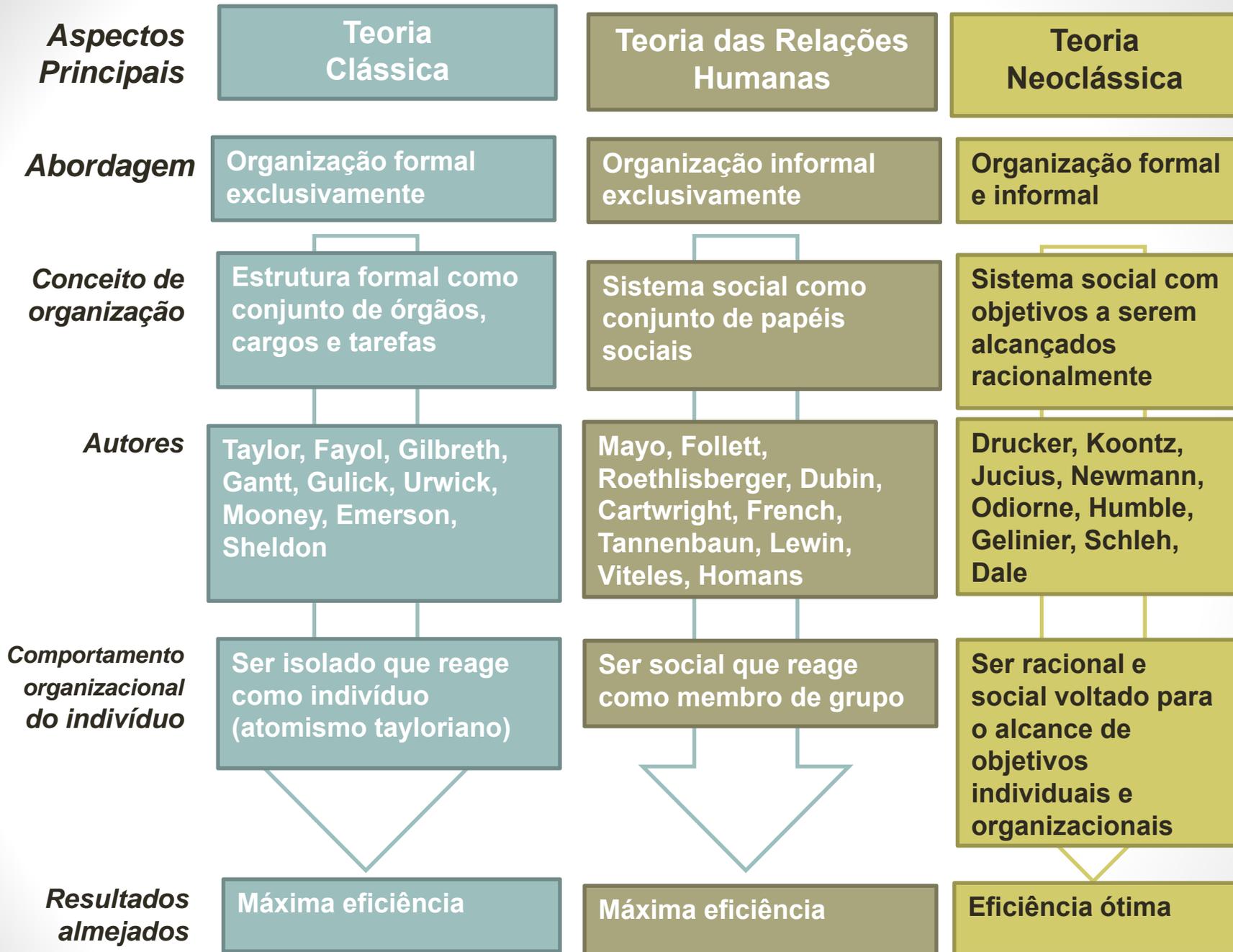


A científica se dava pela racionalização do trabalho operário e do somatório das eficiências individuais enquanto a clássica, partia do todo organizacional para garantir a eficiência



Fayol
(europeias)





ESTRUTURALISTA

- **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.
- **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.

COMPORAMENTAL

- **Teoria Comportamental da Administração (1957)**
- **Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) - 1962**
 - Teoria Comportamental – herança da Teoria da Relações Humanas – aplicou os conceitos de comportamento social para o comportamento organizacional. **Ao invés de adaptar o ser humano à máquina, passa a fazer o inverso.** Pesquisas confirmam a grande influência do fator humano nas organizações. As estruturas convencionais reduzem a motivação do funcionário. (Teoria X e Y)

Teoria X e Teoria Y (McGregor)

Teoria X

Estilo: mecanicista/pragmática
Desempenho/produktividade

1. As pessoas são indolentes e preguiçosas
2. Falta-lhes ambição e evitam o trabalho.
3. Resistem às mudanças
4. Sua dependência as torna incapazes de autocontrole e autodisciplina.

1. A Administração é um processo de dirigir esforços das pessoas
2. As pessoas devem ser persuadidas e motivadas.
3. As pessoas devem receber incentivos econômicos como recompensa.

Teoria Y

Concepção moderna sobre o comportamento humano

1. As pessoas gostam de atividade.
2. As pessoas não são passivas.
3. Têm motivação e potencial de desenvolvimento.
4. Aceitam responsabilidade.
5. Têm imaginação e criatividade.

1. A Administração é um processo de dirigir o comportamento das pessoas em direção dos objetivos organizacionais e pessoais.
2. A tarefa da Administração é criar condições organizacionais através das quais as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais.

A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é a administração por meio de controles externos impostos às pessoas, A Teoria Y é administração por meio de objetivos que realça a iniciativa individual.

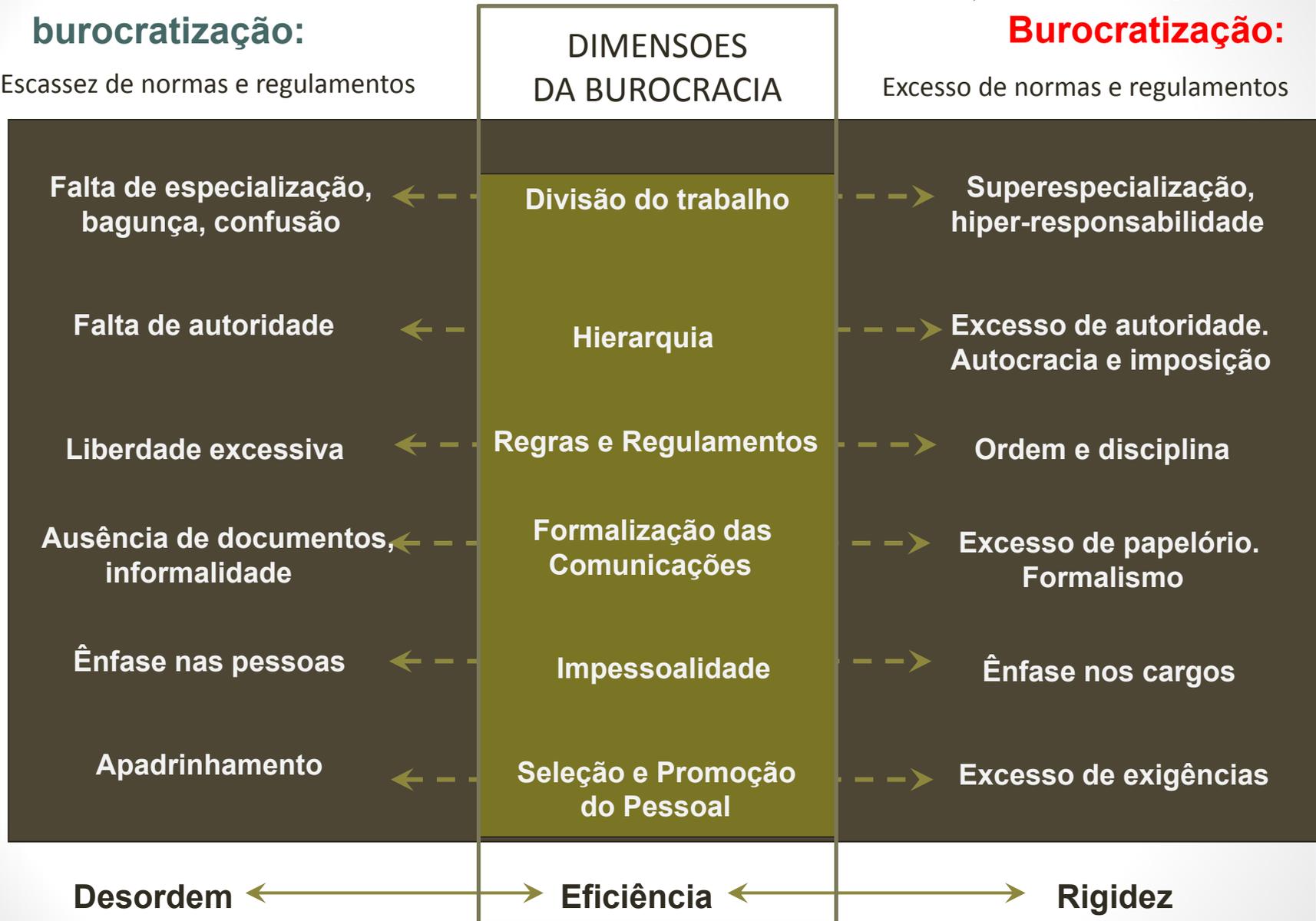
Graus de burocratização

Escassez de burocratização:

Escassez de normas e regulamentos

Excesso de Burocratização:

Excesso de normas e regulamentos



SISTÊMICA

Surgimento em 1951

- **Tecnologia e Administração (Criando a Infra-Estrutura da Empresa)**
- **Teoria Matemática da Administração (Racionalizando as Decisões)**
- **Teoria de Sistemas (Ampliando as Fronteiras da Empresa)**
 - Surge a preocupação de sistemas abertos que interagem dinamicamente com o ambiente e cujos subsistemas denotam uma complexa interação interna e externa. Teoria demasiadamente abstrata, não busca solucionar problemas, mas produzir teorias e formulações empíricas.

CONTINGENCIAL

Surgimento 1972

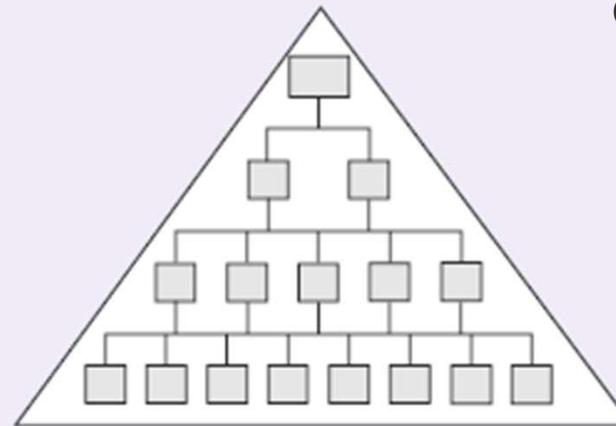
- A ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. Para a abordagem contingencial são ***as características ambientais que condicionam as características organizacionais.***
- A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, ***não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente variado.***
- Compatibilidade entre abordagens de sistema fechado e aberto: percebe-se que **a mesma organização possui simultaneamente características mecanicistas e orgânicas.**

Questão para revisão

1. Imagine-se um empresário que lidera uma empresa de médio porte e tem que tomar decisões considerando diversas abordagens. Você conhece, porém apenas as clássicas, relações humanas e estruturalistas. Qual delas você gostaria, se fosse possível, aplicar em sua empresa e quais são os argumentos?
2. O que são sistemas abertos e qual sua relação com o ambiente? Dê exemplos que ajudem na compreensão dos sistemas abertos.
3. Imagine-se como profissional de consultoria atuando numa empresa que é essencialmente uma empresa de sistema fechado. Perguntamos: como fazer para “abrir” essa empresa para o ambiente?
4. O que seria uma abordagem pós-contingencial? Devemos lembrar que esta abordagem traz alterações importantes e tornaria a análise das organizações um pouco mais complexas que a abordagem das contingências.
5. De todas as teorias destacadas no curso de TGA, qual movimento vc mais identificou e porque? Qual é a implicação prática dessa teoria na organização das empresas?

Revolução Industrial até Meados da década de 50 (ambiente de menor incerteza, favorecia o ambiente fechado)

Era Industrial Clássica



Desenho mecanístico

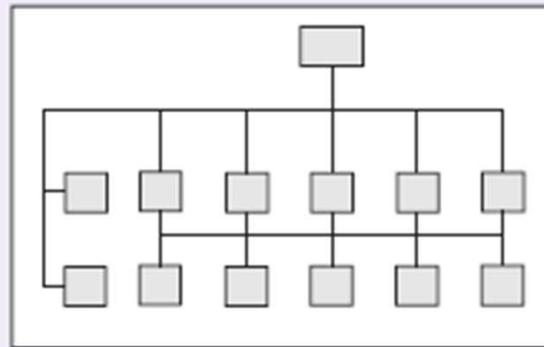
- Muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada
- Departamentalização funcional para assegurar especialização
- Padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados
- Pequena capacidade de processamento da informação
- Cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas
- Ênfase na eficiência da produção, no método e na rotina
- Adequado para ambiente estável e imutável e tecnologia fixa e permanente
- Nenhuma capacidade para mudança e inovação

O velho modelo burocrático, funcional, centralizador e piramidal tornou-se modelo vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente

Neste modelo, as pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com máquinas, equipamentos, capital etc., na conjunção típica dos três fatores de produção: natureza, capital e trabalho.

De 1950 até 1990,
Mudanças mais rápidas no
ambiente.

Era Industrial Neoclássica



Desenho matricial

- Desenho híbrido: estrutura funcional acoplada à estrutura de P/S
- Coordenação descentralizada sob dupla subordinação: autoridade funcional e autoridade de projeto (produto/serviço)
- Padrões duplos de interação em cargos mutáveis e inovadores
- Aumento da capacidade de processamento da informação
- Cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras
- Ideal para ambiente instável e mutável e tecnologia mutável
- Razoável capacidade para mudança e inovação

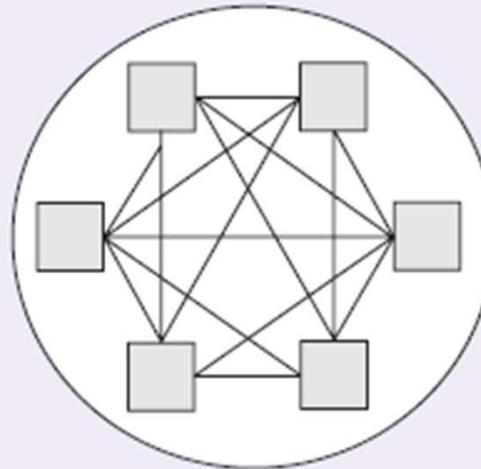
A estrutura matricial foi
uma tentativa para dar
mais flexibilidade às
organizações

Produtos/serviços

Tem uma capacidade razoável para mudança e inovação. A abordagem matricial visava conjugar a velha departamentalização funcional com um esquema lateral de Produtos;/serviços, a fim de proporcionar características adicionais de inovação e dinamismo.

Iniciou na década de 90

Era da Informação



Desenho orgânico

- Ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos.
- Elevada interdependência entre as redes internas de equipes.
- Organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora.
- Intensa interação através de cargos autodefinidos e mutáveis.
- Cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas.
- Capacidade expandida de processamento da informação.
- Ênfase na mudança, na criatividade e na inovação.
- Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta.

ERAS:	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
PERÍODOS:	1900–1950	1950–1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à tradição e experiência	Transição. Foco no presente e no futuro. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e graduativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações Industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de Pessoas

Cumprir as exigências legais



Preocupações das Organizações do Futuro

As organizações voltadas para futuro e preocupadas com o no seu destino estão estreitamente sintonizadas com os seguintes desafios:

1. Globalização: visão global do negócio para mapear a concorrência e avaliar a posição relativa dos produtos e serviços. O *benchmarking* deixou de ser local ou regional. O refrão é pensar globalmente e agir localmente.

2. Pessoas: preocupação em educar, treinar, motivar, liderar as pessoas inculcando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal. A organização indica os objetivos que pretende alcançar, focaliza a missão e visão e oferece oportunidades de crescimento que fortaleçam seu negócio. Pessoas são parceiros e colaboradores e não funcionários batedores de cartão de ponto.

3. Cliente: capacidade de conquistar, manter e ampliar a clientela. As organizações bem sucedidas têm intimidade com o cliente, conhecem as mutáveis características, necessidades e aspirações de sua clientela.



4. Produtos/serviços: necessidade de diferenciar produtos e serviços em termos de qualidade e atendimento. Os P&S estão ficando cada vez mais parecidos – verdadeiras commodities. A vantagem competitiva consiste em agregar elementos adicionais como qualidade e atendimento para diferenciá-los em relação aos concorrentes.

5. Conhecimento: na Era da Informação o recurso organizacional mais importante – o capital financeiro – cede o pódio para o capital intelectual. É o conhecimento e sua aplicação que permite captar a informação disponível para todos e transformá-la em oportunidade de novos P&S antes que os concorrentes o façam.

6. Resultados: necessidade de fixar objetivos e perseguir resultados, reduzindo custos e aumentando receitas. Visão do futuro e foco nas metas a serem alcançadas são imprescindíveis.

7. Tecnologia: necessidade de avaliar e de atualizar a organização para acompanhar e aproveitar os progressos tecnológicos. Organizações excelentes não são as que detêm a tecnologia mais avançada, mas aquelas que sabem extrair o máximo de suas tecnologias atuais. O preparo e a capacitação das pessoas está por trás disso.

Tudo está em estado de mudança e nada fica como está. A permanência é coisa do passado. A única constante é a mudança.