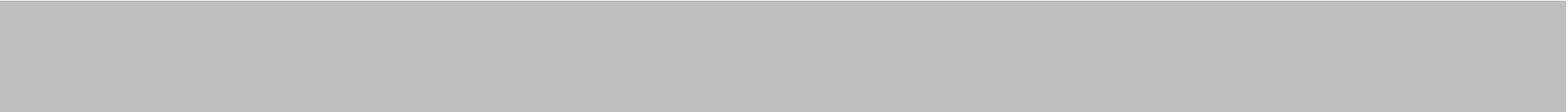


... **Coleção UAB–UFSCar**

..... **Tecnologia Sucroalcooleira**

· **Márcia Regina Neves Guimarães**

· **Teoria e gestão**
· **de organizações**



Teoria e gestão de organizações



**Reitor**

Targino de Araújo Filho

Vice-Reitor

Pedro Manoel Galetti Junior

Pró-Reitora de Graduação

Emília Freitas de Lima

**Secretária de Educação a Distância - SEaD**

Aline Maria de Medeiros Rodrigues Reali

Coordenação UAB-UFSCar

Claudia Raimundo Reyes

Daniel Mill

Denise Abreu-e-Lima

Joice Otsuka

Sandra Abib

Valéria Sperduti Lima

**Coordenador do Curso de
Tecnologia Sucroalcooleira**

Miguel Antonio Bueno da Costa

UAB-UFSCar

Universidade Federal de São Carlos

Rodovia Washington Luís, km 235

13565-905 - São Carlos, SP, Brasil

Telefax (16) 3351-8420

www.uab.ufscar.br

uab@ufscar.br



EdUFSCar

Conselho Editorial

José Eduardo dos Santos

José Renato Coury

Nivaldo Nale

Paulo Reali Nunes

Oswaldo Mário Serra Truzzi (Presidente)

Secretária Executiva

Fernanda do Nascimento

EdUFSCar

Universidade Federal de São Carlos

Rodovia Washington Luís, km 235

13565-905 - São Carlos, SP, Brasil

Telefax (16) 3351-8137

www.editora.ufscar.br

edufscar@ufscar.br

Márcia Regina Neves Guimarães

Teoria e gestão de organizações

São Carlos



EdUFSCar

2009

© 2009, Márcia Regina Neves Guimarães

Concepção Pedagógica

Daniel Mill

Supervisão

Douglas Henrique Perez Pino

Equipe de Revisão Linguística

Ana Luiza Menezes Baldin

Clarissa Neves Conti

Francimeire Leme Coelho

Jorge Ialanji Filholini

Letícia Moreira Clares

Luciana Rugoni Sousa

Paula Sayuri Yanagiwara

Sara Naime Vidal Vital

Equipe de Editoração Eletrônica

Christiano Henrique Menezes de Ávila Peres

Izis Cavalcanti

Rodrigo Rosalis da Silva

Equipe de Ilustração

Jorge Luís Alves de Oliveira

Lígia Borba Cerqueira de Oliveira

Priscila Martins de Alexandre

Capa e Projeto Gráfico

Luís Gustavo Sousa Sguissardi

Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da Biblioteca Comunitária da UFSCar

G963t

Guimarães, Márcia Regina Neves.

Teoria e gestão de organizações / Márcia Regina Neves

Guimarães. -- São Carlos : EdUFSCar, 2009.

76 p. -- (Coleção UAB-UFSCar).

ISBN – 978-85-7600-172-0

1. Teoria da organização. 2. Gestão organizacional. I.
Título.

CDD – 658.001 (20ª)

CDU – 65.01

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
---------------------------	---

UNIDADE 1: Projeto de organizações

1.1 Primeiras palavras	13
1.2 Problematizando o tema	13
1.3 Texto básico para estudo	13
1.3.1 O que são organizações?	13
1.3.2 Variáveis contextuais do projeto organizacional	16
1.3.2.1 Objetivos e estratégias	16
1.3.2.2 Tamanho da organização	17
1.3.2.3 Tecnologia	17
1.3.2.4 Cultura organizacional	18
1.3.2.5 Ambiente	18
1.3.3 Os fundamentos da estrutura organizacional	21
1.3.3.1 Conceitos básicos	21
1.3.3.2 Tipos de estrutura organizacional	24
1.3.3.2.1 Estrutura funcional	24
1.3.3.2.2 Estrutura por área geográfica	26
1.3.3.2.3 Estrutura por produto	27
1.3.3.2.4 Estrutura por cliente	28
1.3.3.2.5 Estrutura por projeto	28
1.3.3.2.6 Estrutura matricial	29
1.3.3.2.7 Estruturas mistas	30
1.4 Considerações finais	31
1.5 Estudos complementares	32

1.5.1 Materiais complementares	32
1.5.2 Referências	32

UNIDADE 2: Perspectivas teóricas no estudo das organizações

2.1 Primeiras palavras	35
2.2 Problematizando o tema	35
2.3 Texto básico para estudo	36
2.3.1 O que entendemos por teoria?	36
2.3.2 A origem	36
2.3.3 Os quatro paradigmas de Burrell e Morgan (1979)	37
2.3.4 Algumas das principais escolas do paradigma funcionalista	40
2.3.4.1 As organizações como máquinas	41
2.3.4.2 As organizações como organismos	42
2.4 Considerações finais	46
2.5 Estudos complementares	47
2.5.1 Materiais complementares	47
2.5.2 Referências	47

UNIDADE 3: Aspectos de gestão

3.1 Primeiras palavras	51
3.2 Problematizando o tema	51
3.3 Texto básico para estudo	51
3.3.1 O planejamento nas organizações	52
3.3.1.1 Planejamento estratégico	53
3.3.2 Motivação e liderança	60

3.3.2.1	Motivação	.60
3.3.2.1.1	Definição	.60
3.3.2.1.2	Teorias sobre motivação	.61
3.3.2.1.3	Práticas de motivação	.63
3.3.2.2	Liderança	.64
3.3.2.2.1	Definição	.64
3.3.2.2.2	Estilos de liderança	.65
3.3.3	Cultura organizacional	.67
3.3.3.1	O que é cultura organizacional?	.67
3.3.3.2	Considerações importantes	.68
3.3.3.3	Criação e manutenção da cultura	.69
3.3.4	Os grupos no contexto das organizações	.70
3.3.4.1	Grupos formais e grupos informais	.70
3.3.4.2	Fatores que influenciam no desempenho de um grupo	.71
3.4	Considerações finais	.72
3.5	Estudos complementares	.74
3.5.1	Materiais complementares	.74
3.5.2	Referências	.74

APRESENTAÇÃO

Este livro contribui com conhecimentos que são úteis a todos que integram organizações de qualquer tipo.

Se partirmos da ideia de que o gestor é aquele que toma decisões sobre a utilização de recursos (humanos e materiais) para se atingir determinados objetivos, veremos que todos nós somos ou poderemos um dia, ser um gestor.

Em *Teoria das Organizações* são abordados diversos temas e perspectivas teóricas que nos ajudam a compreender a dinâmica das organizações.

O conhecimento adquirido com o seu desenvolvimento deve fornecer uma visão ampla da realidade das organizações e das suas relações com o ambiente em que estão inseridas.

São incluídos temas importantes, relacionados à gestão, como estruturas organizacionais, planejamento, motivação, liderança, grupos no contexto das organizações e cultura organizacional.

Acreditamos que uma realidade só pode ser mudada, se a compreendermos. Dessa forma, a disciplina é útil a todos que integram as organizações e que tomam decisões para a realização dos seus objetivos. O conhecimento relacionado à administração e às organizações tem sido necessário para diversos tipos de profissionais.

Particularmente, no caso do curso de Tecnologia Sucroalcooleira, buscaremos ao mesmo tempo em que vemos o conteúdo teórico, exemplos e casos práticos voltados principalmente para as empresas sucroalcooleiras.

Não podemos esquecer que o conteúdo apresentado nas próximas páginas encontra-se bastante resumido. Para o aproveitamento satisfatório do tema, é necessária a leitura da bibliografia indicada no final de cada unidade.

UNIDADE 1

Projeto de organizações

1.1 Primeiras palavras

A Unidade 1 trata do projeto de organizações. Aborda, portanto, um assunto complexo que envolve uma série de variáveis. Começaremos pela definição de organização, para ao final, entendermos que a sua estrutura vai além daquilo que vemos nos organogramas.

Encerraremos a unidade, compreendendo: os fatores que influenciam e podem ser influenciados pela estrutura de uma organização (os objetivos e estratégias, o tamanho, a tecnologia, a cultura organizacional e o ambiente); a definição de estrutura e os diversos conceitos relacionados (diferenciação, integração, formalização, autoridade e responsabilidade, centralização e descentralização); e os critérios mais utilizados para a determinação de quais serão os departamentos de uma organização.

1.2 Problematizando o tema

Se pensarmos em uma empresa que conhecemos ou que já trabalhamos, veremos que para que ela atinja seus objetivos, é necessária a divisão em departamentos. Se a empresa for de pequeno porte, mesmo não havendo departamentos formalmente definidos, há quase sempre uma divisão de tarefas. Se compararmos várias empresas, veremos que cada uma se divide de uma forma. Veremos também que em algumas, a maior parte das decisões são tomadas pelo proprietário ou por poucas pessoas da alta administração. Em outras, todos os níveis hierárquicos têm algum poder de tomada de decisão. Perceberemos que existem organizações que têm mais regras “no papel” do que outras. Um estimulam mais a interação entre os seus diversos funcionários e departamentos. Enfim, se prestarmos atenção, percebemos uma série de aspectos envolvidos na estrutura organizacional. Percebemos também, muitas diferenças entre organizações, mesmo que elas sejam do mesmo porte ou de um mesmo setor. Por que isso ocorre? Por que cada organização se estrutura de uma forma? Quais são os fatores que influenciam ou determinam a forma como a organização se estrutura? São essas as questões que pretendemos responder ao longo desta unidade.

1.3 Texto básico para estudo

1.3.1 O que são organizações?

Podemos definir organizações de uma maneira bem simples, como sendo um grupo de pessoas orientado para o alcance de determinados objetivos, por meio da utilização de recursos.

Se partirmos dessa definição, percebemos como estamos sempre diretamente ligados a algum tipo de organização. Nascermos em hospitais, estudamos em escolas, frequentamos igrejas, trabalhamos em empresas ou órgãos públicos, temos conta em bancos, etc. Podemos perceber então, como elas são importantes e como, muitas vezes, elas acabam moldando grande parte das nossas vidas.

Organizações podem ser grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, produtoras de bens e/ou serviços, domésticas ou globais, etc.

Embora pareça fácil entendermos essa definição, se pensarmos na sua abrangência, percebemos parte da dificuldade em compreender e administrar as organizações. Micro ou pequenas empresas possuem características específicas, diferentes de grandes empresas. Empresas que produzem serviços como os hotéis, possuem também particularidades com relação às fábricas que produzem, por exemplo, açúcar e álcool. Estas, por sua vez, possuem diferenças se comparadas às montadoras de automóveis. Organizações não governamentais (ONGs) têm propósitos e aspectos específicos se comparados aos estabelecimentos comerciais. Portanto, apesar de englobarem diversos conceitos em comum, precisamos sempre levar em conta que uma organização, mesmo sendo do mesmo ramo de atuação ou tamanho, nunca é exatamente igual à outra.

Também, se pensarmos com mais profundidade no fato dela ser um grupo de pessoas com objetivos comuns, vemos a complexidade que isso representa. Essas pessoas, por um lado, possuem diferentes aspirações pessoais e profissionais, diferentes valores e crenças, o que naturalmente leva à existência de conflitos. Por outro, têm que executar seu trabalho e se relacionar com as outras pessoas, em busca de objetivos comuns. Isso torna necessária a existência de esforços que conduzam essas diferenças e esses inevitáveis conflitos de maneira que os propósitos da organização sejam alcançados. Por isso, livros sobre liderança estão constantemente sendo lançados.

Vemos ainda, na definição, que o alcance de objetivos ocorre nas organizações por meio da utilização de recursos. Maximiano (2004), como se observa na Figura 1.1, trata os diversos tipos de recursos como os principais componentes das organizações.

Podemos afirmar que as pessoas são o principal recurso de qualquer organização. São elas que utilizam os demais recursos para o alcance dos objetivos.

Já o processo de transformação pode ser entendido como uma sequência de atividades que envolvem recursos a serem transformados e recursos utilizados para a transformação. Como observa Maximiano (2004), toda organização pode ser desmembrada em diversos processos. Como exemplos, podemos citar: o processo de produção de um determinado produto, em que as matérias-primas são

transformadas por meio de pessoas e equipamentos; o processo de treinamento nas empresas, em que trabalhadores são os recursos a serem transformados pelas pessoas que o oferecem e pelos demais recursos envolvidos, como os audiovisuais; e o processo de venda, em que o pedido de um cliente é transformado na entrega de determinados produtos.

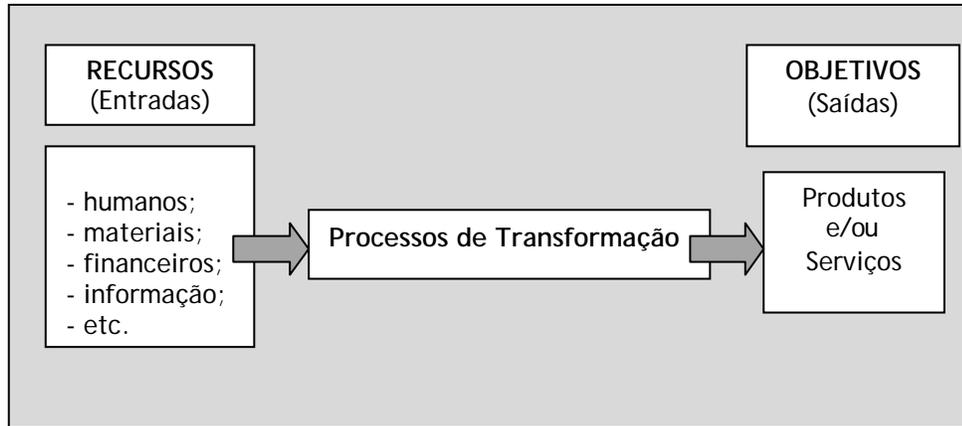


Figura 1.1 Principais componentes das organizações.

Fonte: adaptada de Maximiano (2004, p. 26).

De maneira geral, podemos dizer que os objetivos das organizações se referem ao fornecimento de produtos e/ou serviços. No entanto, não podemos esquecer que, como falamos anteriormente, existem vários tipos de organizações. Ou seja, elas fornecem diferentes produtos e/ou serviços e, assim, utilizam seus recursos transformados e transformadores de maneiras diversas. O produto fornecido por uma ONG ligada à preservação ambiental é diferente do produto fornecido por uma escola, por um hospital ou por uma fábrica de papel e celulose.

Daft (2008) complementa ainda a definição de organizações, observando que elas são projetadas como sistemas de atividades propositadamente estruturadas e coordenadas, e estão diretamente ligadas ao ambiente externo.

Assim, quando trata do projeto de organizações, o autor enfatiza que ele envolve uma série de variáveis. Entre essas variáveis, como mostra a Figura 1.2, podemos citar: as características internas (dimensões estruturais), relacionadas à estrutura organizacional, que incluem o grau de formalização, especialização, hierarquia de autoridade e centralização; e as variáveis (ou dimensões) contextuais que compreendem o tamanho da organização, a tecnologia utilizada, o ambiente, os objetivos e estratégias e a cultura organizacional (DAFT, 2008).

Essas variáveis serão apresentadas nos dois tópicos seguintes. O próximo apresentará as variáveis contextuais, com foco no ambiente externo. O outro abordará os fundamentos da estrutura organizacional, que representam as variáveis relacionadas às características estruturais.

1.3.2 Variáveis contextuais do projeto organizacional

De acordo com Daft (2008), as dimensões contextuais representam tanto a organização quanto o ambiente em que ela está inserida. Elas podem ser vistas como um conjunto de elementos sobrepostos subjacentes à estrutura organizacional. Como vimos, esse conjunto compreende os objetivos e estratégias organizacionais, o tamanho da organização, a tecnologia utilizada, a cultura organizacional e o ambiente. Dessas cinco variáveis, apenas a última terá uma maior ênfase neste momento. As demais serão brevemente apresentadas agora, mas serão abordadas ou mencionadas novamente em outros tópicos ou unidades deste material.



Figura 1.2 Variáveis do projeto organizacional.

Fonte: adaptada de Daft (2008, p. 17).

1.3.2.1 Objetivos e estratégias

Os objetivos são os propósitos das organizações, são os resultados que se pretende para o futuro. As estratégias podem ser definidas como os meios pelos quais os objetivos são alcançados.

De acordo com Batalha & Rachid (2008), identificar e compreender a relação entre estratégia e estrutura organizacional é um dos campos privilegiados da gestão empresarial atual. Por um lado, se acredita que a estratégia de uma organização demanda uma estrutura que se adapte a ela.

Como veremos na Unidade 3, ao fazermos o planejamento estratégico, fazemos análise tanto do ambiente externo quanto dos aspectos internos às organizações. Consideramos, portanto, que o ambiente influencia na definição de estratégias que, por sua vez, influencia na estrutura de uma organização.

Por outro lado, existem diversos pesquisadores que consideram que a estrutura também influencia a estratégia da organização. Segundo esses pesquisadores, isso ocorre porque quando se faz o planejamento estratégico, tende-se a levar fortemente em conta a estrutura organizacional existente (BATALHA & RACHID, 2008).

A Figura 1.3 mostra a relação entre ambiente, estratégia e estrutura.



Figura 1.3 Ambiente, estratégia e estrutura organizacional.

Fonte: adaptada de Batalha & Rachid (2008, p. 184).

1.3.2.2 Tamanho da organização

Existem diversos critérios para se medir o tamanho de uma organização. Entre os mais utilizados estão o número de funcionários e o faturamento. As empresas, organizações com fins lucrativos, podem ser classificadas como micro, pequenas, médias ou grandes. Como veremos no tópico seguinte referente às variáveis estruturais do projeto organizacional, o tamanho da organização influencia nos aspectos da sua estrutura. Micro e pequenas empresas, em geral, possuem um grau menor de formalização (conceito presente no item 1.3.3.1) e coordenam seus esforços principalmente, por meio da supervisão direta e da comunicação informal.

1.3.2.3. Tecnologia

A tecnologia pode entendida, segundo Daft (2008), como as ferramentas, as técnicas e as ações utilizadas para transformar os recursos em produtos e serviços. Segundo essa definição, a tecnologia envolve, por exemplo, tudo que é necessário para transformar cana-de-açúcar em álcool. A Unidade 2 abordará brevemente uma pesquisa realizada por Joan Woodward e seus colaboradores, que mostra como a tecnologia influencia o projeto de organizações.

1.3.2.4. Cultura organizacional

De acordo com Caravantes et al. (2005), a cultura organizacional pode ser entendida como as experiências, histórias, crenças, normas e ações compartilhadas, que caracterizam uma organização e influenciam o seu projeto.

Voltaremos a falar em cultura organizacional na Unidade 3. Será possível então, entendê-la melhor. Veremos, por exemplo, que culturas fortes tendem a reduzir a necessidade de formalização. Portanto, ela influencia diretamente o projeto de organizações.

1.3.2.5. Ambiente

O ambiente inclui todos os elementos que estão fora dos limites organizacionais. Eles constantemente afetam as organizações de uma maneira ou de outra.

Podemos classificá-lo como ambiente de tarefa e ambiente geral (Figura 1.4). O ambiente de tarefa inclui os elementos externos que se relacionam diretamente com a organização. Eles influenciam de maneira direta, o alcance dos objetivos de determinada organização. Considera-se entre esses elementos, os fornecedores, os clientes, os concorrentes e as agências reguladoras. O ambiente geral, por sua vez, inclui os elementos que influenciam indiretamente quase todas as organizações. Fazem parte do ambiente geral, a política e a legislação vigente, as condições econômicas, as condições socioculturais e a tecnologia.

No ambiente de tarefa, os fornecedores incluem todas as organizações que fornecem matérias-primas, insumos, equipamentos, etc. Influenciam a organização, por exemplo, por meio da qualidade, do preço ou da disponibilidade da matéria-prima que fornecem.

Os clientes são os compradores dos produtos e/ou serviços fornecidos. Uma empresa fabricante de autopeças é influenciada, por exemplo, pelas exigências de qualidade impostas pelas montadoras de automóveis.



Figura 1.4 Ambiente geral e ambiente de tarefa.

Os concorrentes são os produtores de produtos e/ou serviços similares e os produtores de produtos e/ou serviços substitutos. Essas organizações competem pelos mesmos clientes. Empresas que produzem açúcar, por exemplo, podem ser afetadas diretamente pelos outros fabricantes do mesmo produto e pelos fabricantes de adoçantes, considerados substitutos do açúcar.

As agências reguladoras são organizações de direito público do país, que têm como função a regulação e a fiscalização de determinados setores da economia. No Brasil temos, por exemplo, a ANATEL, responsável pelo setor de telecomunicações, a ANEEL, que regula e fiscaliza o setor de energia elétrica, e a ANP, que é a agência nacional do petróleo, gás natural e biocombustíveis.

No ambiente geral, consideramos:

- a política e legislação: leis e regulamentações federais, estaduais ou municipais, política de integração do país à economia global, impostos, etc.;
- as condições econômicas: emprego e desemprego, taxa de juros, inflação, mercado de ações, poupança, etc.;
- as condições socioculturais: idade da população, religião, valores (como a valorização atual da responsabilidade social e ambiental), etc.;
- a tecnologia: avanços tecnológicos relacionados, por exemplo, à técnicas de produção, tecnologia de informação, etc.

Temos que considerar que foram citados acima exemplos de elementos do ambiente de uma maneira geral. Cada organização é influenciada de uma forma particular por cada um desses elementos. Podem existir, ainda, outros fatores que influenciam determinada organização, mas que não foram mencionados. O sindicato que representa os interesses de determinada categoria de trabalhadores, por exemplo, pode em certo momento, exercer forte influência e afetar diretamente o alcance dos objetivos de uma organização.

Também, quando falamos na influência do ambiente nas organizações, falamos em incerteza. Para Daft (2008), isso significa que os tomadores de decisões organizacionais não têm informações suficientes sobre os fatores ambientais e, assim, têm dificuldade para prever mudanças externas.

Embora a incerteza também seja causada por elementos do ambiente geral, a sua avaliação leva em conta os fatores relacionados ao ambiente de tarefa, que afetam diretamente as organizações.

Para essa avaliação, duas dimensões são importantes: a dimensão simples-complexa e a dimensão estável-instável. A primeira se refere à complexidade ambiental, ou seja, ao número de elementos do ambiente que interage e influencia uma organização. Quanto maior esse número, maior a complexidade. Já a dimensão estável-instável, está relacionada ao grau em que ocorrem mudanças nos elementos do ambiente. Se essas mudanças ocorrem de maneira lenta, o ambiente é estável. Se elas ocorrem de maneira mais dinâmica ou abrupta, o ambiente é instável (DAFT, 2008).

Como exemplo, podemos citar uma universidade pública federal que oferece diversos cursos de graduação e pós-graduação, e uma pequena fábrica que produz somente alguns tipos de embalagens de papelão e atua em uma região geográfica limitada. Comparadas, a universidade tem um ambiente bem mais complexo. Imagine o número de fornecedores que essa universidade tem para atender as necessidades dos cursos (por exemplo, material de laboratório e equipamentos), da administração, etc. Pense na quantidade de relações que ela tem com estudantes, com outras universidades, com agências de fomento e com outras instituições. A fábrica de embalagens, por sua vez, tem um ambiente mais simples, se relaciona com um número relativamente pequeno de fornecedores e clientes.

Por outro lado, a pequena fábrica de embalagens de papelão pode estar sujeita a uma instabilidade maior. A universidade está em um ambiente mais estável, menos sujeita a mudanças abruptas. A fábrica pode sofrer maior influência, por exemplo, de concorrentes e clientes.

De acordo com Daft (2008), a incerteza aumenta conforme aumenta a complexidade e a instabilidade ambiental. Assim, organizações que estão em

ambientes simples e estáveis são as que possuem menor incerteza, já as que estão em ambientes complexos e instáveis estão sujeitas a uma maior incerteza.

Veremos um pouco mais sobre a influência do ambiente nas organizações na Unidade 2. Veremos também, que não é apenas o ambiente que influencia uma organização, ela também está o tempo influenciando o ambiente. Organizações utilizam matérias-primas extraídas do ambiente, contratam e demitem pessoas, lançam produtos que afetam clientes e concorrentes, etc.

1.3.3 Os fundamentos da estrutura organizacional

1.3.3.1 Conceitos básicos

Mintzberg (2006) define a *estrutura organizacional* de uma maneira bem simples, como sendo a soma total das formas pelas quais o trabalho é dividido em diferentes tarefas e, então, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.

Pode-se dizer que a estrutura de uma organização inclui pelo menos três componentes fundamentais: ela designa as relações formais de subordinação, como os níveis hierárquicos e a amplitude de controle¹ de gerentes e supervisores; agrupa os indivíduos nos departamentos e os departamentos na organização; e inclui o projeto de sistemas que assegura a efetiva comunicação, coordenação e integração entre os diferentes departamentos (DAFT, 2008).

A forma utilizada para representá-la é o organograma. Por meio dele, podemos observar aspectos da divisão do trabalho, da comunicação e da responsabilidade e autoridade nas organizações.

Pela Figura 1.5, apresentada a seguir, podemos ver, por exemplo, que o gerente tem autoridade formal sobre os chefes A e B que, por sua vez, têm autoridade formal, respectivamente, sobre os funcionários A, B e C e sobre os funcionários D, E e F. Vemos nesse exemplo, a existência de três níveis hierárquicos. Percebemos claramente a divisão do trabalho entre o chefe A, responsável pela área de vendas, e o chefe B, responsável pela produção. Também podemos dizer que existe comunicação entre o gerente e os chefes, e entre os chefes e seus funcionários.

É importante considerar que apesar do organograma oferecer certas informações, ele não mostra aspectos importantes das organizações. O que vemos são os aspectos formais da organização. Mas como vimos no início desta unidade, uma organização é formada por um conjunto de pessoas que se relacionam. Essa interação informal não é mostrada pelo organograma. Não vemos, por

¹ A amplitude de controle pode ser entendida como o número de pessoas subordinadas diretamente a um gerente ou supervisor.

exemplo, que os funcionários da Figura 1.5 e podem estar se relacionando de alguma forma, o tempo todo na organização.

Vamos considerar então, a estrutura organizacional como algo mais complexo do que mostra o organograma. Para entendê-la melhor, precisamos conhecer alguns conceitos importantes.

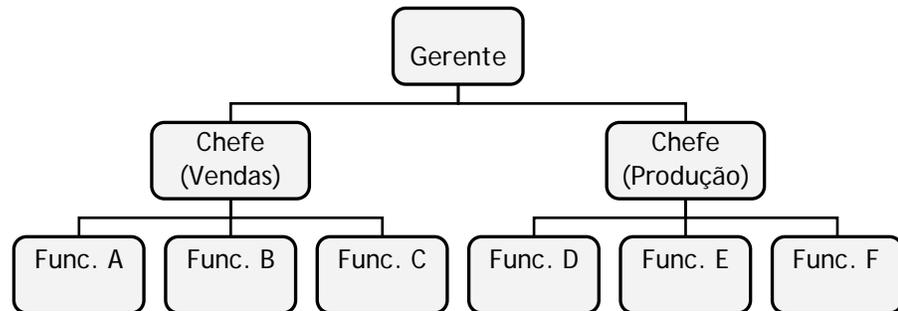


Figura 1.5 Exemplo de organograma.

Vamos começar pelos conceitos de *diferenciação* e *integração*. A *diferenciação* está relacionada à divisão do trabalho a è especialização. Para poder ser administrada, uma organização tem que dividir as tarefas em unidades diferenciadas (departamentos). Como veremos no tópico 1.3.3.2, existem diversos critérios utilizados para se definir quais serão os departamentos de uma organização.

Por outro lado, como vimos, a organização possui objetivos, portanto, tem que existir a coordenação entre as diversas unidades que a compõem para que esses objetivos possam ser alcançados. Podemos, então, entender por *integração*, o grau em as unidades diferenciadas coordenam seus esforços para a realização dos objetivos da organização.

Essa coordenação de esforços entre pessoas e entre departamentos pode ser conseguida, segundo Mintzberg (2006), por meio dos cinco mecanismos sintetizados a seguir:

- o *ajustamento mútuo*: a coordenação ocorre por meio da comunicação informal entre as pessoas e entre os departamentos;
- a *supervisão direta*: uma pessoa passa instruções e supervisiona o trabalho, tornando-se responsável pelo trabalho de outras;
- a *padronização dos processos de trabalho*: a coordenação, nesse caso, é obtida por meio da especificação ou programação do conteúdo do trabalho;
- a *padronização de inputs*: ocorre por meio de exigências em termos de habilidades e treinamentos específicos das pessoas que realizarão o trabalho;

- a *padronização de outputs*: a coordenação se dá pela padronização dos resultados do trabalho.

Alguns ou todos os mecanismos podem existir ao mesmo tempo nas organizações. Em grandes empresas, em geral, percebemos os cinco. Em micro ou pequenas empresas, é comum encontrarmos principalmente o ajustamento mútuo e a supervisão direta.

Para conseguir a coordenação necessária e reduzir a variabilidade do comportamento humano, o projeto de estrutura envolve o grau em que as regras e regulamentos, formalmente definidos, dirigem o comportamento dentro das organizações. Isso é o que chamamos de *formalização*. Segundo Mintzberg (2006), ela é utilizada para: reduzir variabilidade, podendo prever e controlar o trabalho; impor formas mais eficientes de realizar o trabalho; assegurar tratamento igual a clientes e funcionários; e se obter a ordem.

Por exemplo, quando citamos a padronização dos processos de trabalho como meio de coordenação, estamos falando em “colocar no papel” instruções e procedimentos a respeito do conteúdo do trabalho. Assim, qualquer pessoa que ocupar um mesmo cargo realizará o trabalho da mesma maneira.

A formalização é que deixa claro o papel do indivíduo na organização. Micro e pequenas empresas, em geral, têm um grau menor de formalização que empresas maiores.

O projeto de organizações envolve, ainda, a definição de autoridade e responsabilidade. A *autoridade* pode ser definida como sendo o direito legítimo de dirigir o comportamento de outros membros da organização e decidir sobre a utilização dos recursos organizacionais. Portanto, ela está diretamente relacionada ao poder de tomada de decisão nas organizações. A *responsabilidade* diz respeito às tarefas que uma pessoa deve executar. Representa, portanto, as obrigações do ocupante de um cargo. Quanto menor o número de tarefas atribuídas, maior a *especialização* do trabalhador.

Relacionados ao poder de tomada de decisão, temos dois outros conceitos importantes: a *centralização* e a *descentralização*. A *centralização* ocorre quando o poder de tomada de decisão está concentrado em uma pessoa ou em um pequeno grupo de pessoas da alta administração de uma organização. No caso da *descentralização*, o poder é distribuído entre vários níveis hierárquicos. A Tabela 1.1, extraída de Maximiano (2004), apresenta as vantagens e as desvantagens da centralização e da descentralização.

Esta tabela nos permite ver que tanto a centralização quanto a descentralização tem suas vantagens e desvantagens. Existem algumas organizações que funcionam muito bem de maneira centralizada. Outras, principalmente em

função da necessidade de flexibilidade, têm resultados melhores com a descentralização do poder de tomada de decisão. Como veremos na próxima unidade, percebeu-se que organizações típicas de ambientes mais estáveis tendem a ser mais centralizadas. Por outro lado, organizações inseridas em ambientes mais dinâmicos, tendem a ser mais descentralizadas.

Tabela 1.1 Vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização.

Centralização		Descentralização	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Uniformidade na tomada de decisões	Menor aproveitamento das competências dos funcionários	Ações mais rápidas para solução de problemas (decisões são tomadas por quem está mais próximo do problema)	Perda uniformidade nas tomadas de decisões
Maior facilidade de controle	Maior distância entre quem toma a decisão e o local em que ocorre o problema	Melhor aproveitamento dos recursos humanos	Maior dificuldade de controle
Menor possibilidade de ocorrer duplicação de esforços	Maior distância entre funcionários e níveis hierárquicos superiores	Maior proximidade entre funcionários e níveis hierárquicos superiores	Possível duplicação de esforços

Fonte: adaptada de Maximiano (2004, p. 221).

Por fim, como vimos anteriormente, a estrutura organizacional inclui também o agrupamento de pessoas em diferentes departamentos. Existem, no entanto, diversas formas de se definir quais serão os departamentos de uma organização. Há diversos critérios que são utilizados para a escolha do tipo de estrutura que uma organização terá.

1.3.3.2 Tipos de estrutura organizacional

Os critérios mais vistos nas organizações para a definição do tipo de estrutura são: funcional, por área geográfica, por produto, por cliente, por projeto e matricial. É importante lembrarmos sempre que, muitas vezes, principalmente nas grandes organizações, o que vemos são estruturas mistas, que incluem a utilização de dois ou mais desses critérios.

1.3.3.2.1 Estrutura funcional

Podemos dizer que o critério funcional é o modo mais simples de definir os departamentos de uma organização. Nesse caso, cada departamento fica responsável por uma função (marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento

ou recursos humanos, etc.). Todos os membros da organização, cujas tarefas estão relacionadas a uma determinada função, são alocados em um mesmo departamento e ficam sob o comando de uma única pessoa.

Como observam Batalha & Rachid (2008), nesse tipo de estrutura é comum encontrarmos no mesmo departamento, várias pessoas de uma mesma formação. Podemos ver todos os engenheiros de uma empresa alocados no departamento de engenharia.

A Figura 1.6 mostra um exemplo de estrutura definida com base no critério funcional.

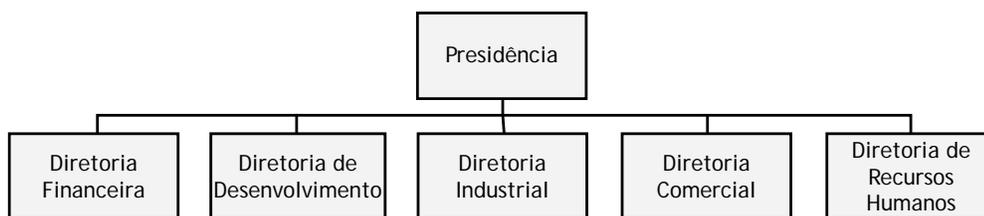


Figura 1.6 Estrutura funcional de uma montadora de automóveis.

Fonte: adaptada de Batalha & Rachid (2008, p. 201).

Podemos dizer que sua principal vantagem está na especialização em uma determinada função. O fato de se juntar especialistas em uma mesma função, em um único departamento, facilita a troca de experiências e, portanto, estimula o aprendizado dessas pessoas. Nesse caso, também, a distribuição de tarefas é clara e bem definida, o que evita a duplicidade de esforços e facilita o controle por parte do presidente ou de quem ocupa o nível hierárquico mais alto de uma organização.

Acredita-se que o principal problema que pode ocorrer na estrutura funcional, é a especialização levar ao foco exagerado em uma determinada função, deixando em segundo plano os objetivos organizacionais. Como comentamos anteriormente, para que os propósitos da organização sejam realizados, é necessária a integração e a coordenação de esforços entre os vários departamentos.

Segundo Maximiano (2004), esse tipo de estrutura pode ser aplicado em diversas situações. No entanto, é possível dizer que ele se adequa melhor em organizações que estão no começo de sua vida, são de pequeno porte ou produzem apenas um tipo de produto ou serviço. Em empresas de grande porte, o critério funcional é mais utilizado quando as organizações apresentam uma pequena diversificação tecnológica ou de produtos, vendem e distribuem seus produtos pelos mesmos tipos de canais, executam suas operações em uma mesma área geográfica ou estão inseridas em ambientes relativamente estáveis (MAXIMIANO, 2004).

No caso de estruturas mistas, é muito comum vermos a estrutura funcional em alguma parte do organograma.

1.3.3.2.2 Estrutura por área geográfica

Essa estrutura, também chamada de territorial, é comum nos casos em que as organizações atuam em diferentes localidades. Em uma organização, muitas vezes, o trabalho é realizado em diferentes áreas geográficas ou então, os clientes estão em regiões distintas, o que torna necessária certa autonomia para a adequação às necessidades locais. A Figura 1.7 mostra um exemplo desse tipo de estrutura.

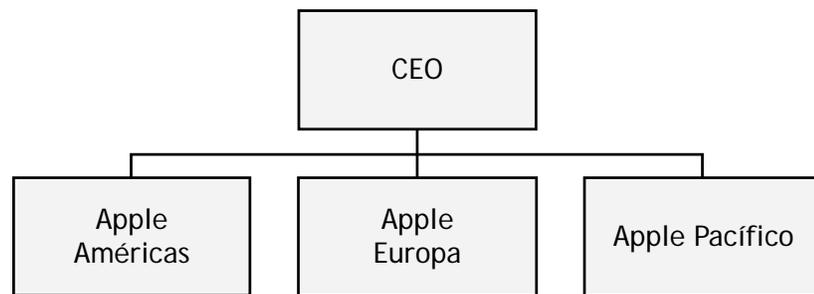


Figura 1.7 Estrutura por área geográfica da Apple Computer.

Fonte: adaptada de Daft (2008, p. 103).

Uma das principais vantagens da estrutura por área geográfica é a adaptação às necessidades locais. Em empresas que possuem operações e/ou clientes em diferentes continentes ou países, a utilização desse critério para a definição dos departamentos, pode permitir o ajustamento com as especificidades daquele determinado local. Por exemplo, uma empresa multinacional que possui uma ou mais unidades no Brasil, pode ajustar-se em termos de gestão, de maneira mais adequada aos aspectos da nossa cultura. Também, quando se atua em mercados distintos, a estrutura territorial pode facilitar o conhecimento das necessidades dos clientes de uma determinada região e, então, atendê-las mais satisfatoriamente. Pode possibilitar, ainda, uma maior clareza no se refere ao desempenho da organização em cada uma das localidades em que está presente.

Por outro lado, pode se citar como possível limitação desse tipo de estrutura, a independência que cada departamento pode vir a ter, de maneira que comprometa a realização dos objetivos globais da organização. Outro fator que pode representar um problema é o maior gasto com recursos, por exemplo, à duplicação de instalações, equipamentos e pessoas.

1.3.3.2.3 Estrutura por produto

Na estrutura por produto, o agrupamento é feito com base nos produtos ou serviços que a empresa oferece. A Figura 1.8 apresenta parte do organograma do grupo Votorantim, como exemplo de estrutura por produto.

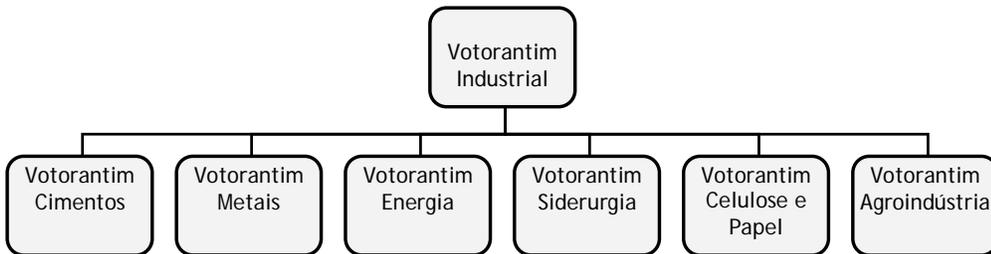


Figura 1.8 Estrutura por Produto do Grupo Votorantim.²

Como mostra o exemplo, é comum vermos esse tipo de estrutura em grandes empresas que trabalham com produtos ou serviços que se diferenciam de maneira significativa. Podemos dizer que ela é mais indicada para organizações que se encontram em ambientes instáveis.

A alocação de recursos em um departamento responsável por determinado produto, permite o atendimento às necessidades específicas em termos de produção e distribuição. O objetivo principal torna-se, portanto, o produto, não as funções. Isso pode estimular a melhoria contínua do produto e dos processos envolvidos, além de estimular inovações significativas que aumentem a competitividade da organização.

Na estrutura por produto, se por um lado se estimula a interação entre especialistas de diferentes áreas envolvidas em um mesmo produto, por outro, pode se perder o ganho obtido pela troca de experiências entre especialistas em uma mesma função, como vimos na estrutura funcional. Outra limitação estaria na insegurança causada pelas pessoas que compõem um departamento, caso o produto deixasse de ser produzido. No entanto, conforme observam Batalha & Rachid (2008), esse risco ocorre em outros casos também, por exemplo, na estrutura funcional, um departamento pode ser extinto, caso a função deixe de ser executada na própria estrutura.

² Figura adaptada do site da Votorantim. Disponível em: <http://www.votorantim.com.br/PTB/O_Grupo_Votorantim/Governanca_Corporativa/Governan%C3%A7a_Corporativa_Estrutura/>. Acesso em: 24 ago. 2009.

1.3.3.2.4 Estrutura por cliente

O critério por cliente pode ser utilizado na definição da estrutura de uma organização que possui clientes com necessidades muito diferentes. A alocação de pessoas e outros recursos em um departamento, voltado para um tipo de cliente, facilita o entendimento das suas necessidades e, portanto, a garantia da sua satisfação.

De acordo com Maximiano (2004), é comum encontrarmos a estrutura por clientes em lojas de departamentos, em organizações que fornecem tanto ao consumidor final quanto ao mercado industrial (por exemplo, alguns produtores de alimentos), em agências de propaganda e bancos. A Figura 1.9 apresenta um exemplo desse tipo de estrutura.

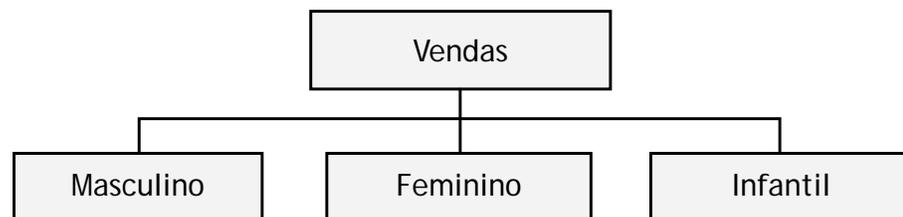


Figura 1.9 Estrutura por clientes de uma empresa de varejo.

Fonte: adaptada de Batalha & Rachid (2008, p. 203).

Segundo Gibson et al. (2007), esse tipo de estrutura permite uma melhor satisfação das necessidades identificadas dos clientes do que estruturas baseadas em outros critérios. Isso se deve ao aprimoramento obtido ao longo do tempo e representa a sua principal vantagem.

Como na alocação por produto, a estrutura por cliente permite uma maior interação entre pessoas de diferentes especialidades, se comparada à estrutura funcional. É possível se analisar também, com maior facilidade, o desempenho da organização com relação a cada tipo de cliente que atende.

Pode ocorrer problema no agrupamento de acordo com esse critério, se houver foco excessivo na satisfação do cliente. Nesse caso, objetivos da organização como um todo podem ficar em segundo plano.

1.3.3.2.5 Estrutura por projeto

A estrutura por projeto pode ser encontrada mais facilmente em organizações que produzem produtos muito grandes, que levam um longo tempo para ficarem prontos. Em geral, são produtos feitos por encomenda, com características específicas que demandam muitos recursos.

Como observa Maximiano (2004), projetos são atividades temporárias que devem resultar em um produto singular. São exemplos de projetos: projetar, produzir e colocar em operação grandes equipamentos, como navios ou turbinas de usinas hidrelétricas; construir instalações de grande porte como aeroportos, rodovias e pontes; organizar eventos; e, pesquisar, desenvolver e lançar um novo produto (MAXIMIANO, 2004).

De acordo com o autor, para realizar esse tipo de projeto é necessária a criação de organizações temporárias, alojadas dentro da estrutura permanente, como mostra a Figura 1.10.

Trata-se, portanto, de uma estrutura temporária por produto. Como cada projeto representa um determinado produto, as vantagens desse tipo de estrutura são semelhantes às vantagens da utilização do critério por produto, citadas anteriormente.

A principal limitação pode estar no fato do departamento se extinguir após o término do projeto. Em geral, as pessoas são alocadas em outro departamento. No entanto, pode haver insegurança por não saber exatamente qual o destino após o encerramento do projeto.



Figura 1.10 Estrutura por projeto em uma empresa.

1.3.3.2.6 Estrutura matricial

A estrutura matricial busca somar as vantagens do critério funcional com as vantagens do critério por projeto. Como podemos ver na Figura 1.11, por um lado, ela permite os ganhos da especialização, resultantes do agrupamento em um mesmo departamento de pessoas relacionadas a uma determinada função. Por outro, ao alocar pessoas dos departamentos funcionais em um projeto específico, se consegue, além do foco naquele produto, os ganhos obtidos pela troca de experiências entre especialistas de diferentes funções.

A figura a seguir, adaptada de Batalha & Rachid (2008), mostra que são alocadas para o Projeto 1, pessoas dos departamentos de desenvolvimento, financeiro, industrial (processos e produção) e comercial. A coordenação do projeto,

em geral, é atribuída a uma dessas pessoas. Com o término, esses funcionários são alocados em outros projetos.

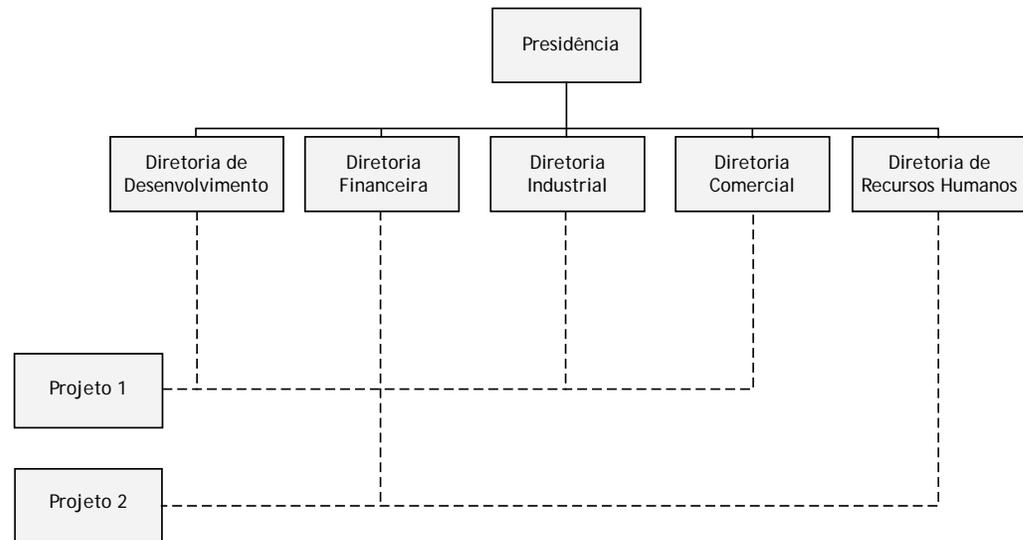


Figura 1.11 Exemplo de estrutura matricial.

Fonte: adaptada de Batalha & Rachid (2008, p. 204).

No exemplo citado, podemos ver que uma pessoa do departamento financeiro fica subordinada ao diretor financeiro e ao coordenador do Projeto 1. Isso acontece também com os demais componentes. Essa duplicidade de comando está contra o princípio da unidade de comando (cada funcionário deve receber ordens de apenas um superior), presente na teoria da administração clássica, como veremos na Unidade 2.

Um dos possíveis problemas que podem ocorrer nesse tipo de estrutura é a existência de conflitos entre as duas pessoas que estão no comando (chefe do departamento funcional e coordenador do projeto). Se isso ocorrer, pode haver prejuízos ao desempenho da equipe responsável por aquele produto.

O critério matricial foi utilizado por diversas organizações nos últimos anos, principalmente em função da crescente instabilidade do ambiente.

1.3.3.2.7 Estruturas mistas

Em muitos casos, não vemos estruturas que se encaixam em apenas um dos tipos apresentados. O crescimento das empresas e as constantes mudanças no ambiente externo, além de outros fatores, favorecem o desenho de estruturas que combinam dois ou mais critérios.

Busca-se o aproveitamento dos pontos fortes de mais de um tipo, de maneira que a organização consiga atender melhor às exigências do mercado.

Temos que lembrar sempre que o que foi apresentado não esgota todas as formas de agrupamento de recursos possíveis de serem encontradas. Existem várias outras classificações que podem ser vistas na literatura e em diversos desenhos de estruturas encontrados nas organizações.

1.4 Considerações finais

Nesta unidade vimos que o projeto de organizações envolve dois conjuntos de variáveis. O primeiro conjunto foi chamado de variáveis contextuais e inclui o ambiente externo, os objetivos e estratégias, o tamanho, a tecnologia e a cultura organizacional. O segundo foi chamado de variáveis estruturais. São os aspectos internos relacionados à estrutura de uma organização. Incluem, portanto, o grau de formalização, especialização, hierarquia de autoridade e centralização.

Consideramos que todas essas variáveis estão fortemente relacionadas. Assim, primeiramente, fizemos uma breve apresentação de cada uma das variáveis contextuais, mostrando como ela pode influenciar ou ser influenciada pela estrutura organizacional. Demos ênfase ao ambiente externo, mostrando os elementos que fazem parte do que chamamos de ambiente geral (influenciam indiretamente as organizações de maneira geral) e ambiente de tarefa. Esse último inclui os elementos que estão diretamente influenciando a realização dos objetivos organizacionais (fornecedores, clientes, concorrentes, etc.).

Em seguida, representando o que chamamos de variáveis estruturais, abordamos diversos conceitos envolvidos no que entendemos por estrutura. Vimos então, que ela inclui a diferenciação e ao mesmo tempo, a integração entre as várias partes, o grau de formalização, a atribuição de autoridade e responsabilidade, ou seja, a definição dos cargos que irão compô-la e o grau de centralização do poder de tomada de decisão. Encerramos a unidade, voltando à questão da diferenciação e apresentando alguns dos critérios mais comuns utilizados na definição de quais serão os departamentos de uma organização.

Podemos concluir que cada organização tem características específicas, quando se trata de fatores internos e externos. São diversas as variáveis que temos que considerar no seu projeto. Como veremos na Unidade 2, não há uma única maneira certa de definir qual será a estrutura de uma organização. A melhor maneira é, para cada caso, ajustá-la às suas especificidades.

1.5 Estudos complementares

1.5.1 Materiais complementares

Para maior aprofundamento e compreensão do conteúdo, é necessária a leitura da bibliografia citada abaixo:

DAFT, R. L. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Cengage Learning, 2008, p. 2-13; 130-140.

1.5.2 Referências

BATALHA, M. O.; RACHID, A. Estratégia e organizações. In: BATALHA, M. O. (Org.). *Introdução à engenharia de produção*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo*. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

CARAVANTES, G. R. et al. *Administração: teorias e processo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DAFT, R. L. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIBSON, J. L. et al. *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2006.

UNIDADE 2

Perspectivas teóricas no estudo
das organizações

2.1 Primeiras palavras

O objetivo desta unidade é apresentar, de maneira breve, algumas das perspectivas teóricas que nos ajudam a compreender melhor a realidade das organizações. Para isso, partiremos da definição de teoria até chegarmos a algumas das principais perspectivas no que se refere aos estudos organizacionais. Veremos que o que apresentamos aqui representa apenas uma pequena parte do que tem sido feito nesse campo.

Ao terminar esta unidade, deveremos compreender um pouco da origem dos estudos organizacionais e das principais perspectivas funcionalistas. Como veremos, a escolha do paradigma funcionalista se deve ao fato dele ser amplamente difundido no Brasil. Acredita-se que as perspectivas abordadas nos ajudam a compreender melhor e modificar, se necessário, o que ocorre nas organizações em que atuamos ou iremos atuar.

2.2 Problematizando o tema

Como vimos na Unidade 1, organizações podem ser projetadas de diversas formas. Elas podem ser centralizadas ou descentralizadas, possuir um maior ou menor grau de formalização, fragmentar mais ou menos suas tarefas. Além disso, elas podem agrupar pessoas e tarefas de acordo com diferentes critérios. Mostramos que existem diversos fatores que influenciam todas essas decisões (entre eles, o ambiente e a tecnologia). Se pensarmos mais profundamente, veremos que para nós entendermos porque algumas coisas ocorrem, pessoas, em algum momento, tiveram que estudar as organizações. Pretendemos nessa unidade, responder questões como: por que no início do século XX, se pregava uma maior divisão do trabalho? Por que nessa época, não se falava muito em influência do ambiente externo? Quando e por que o ambiente começa a ser mais considerado pelas organizações e por quem as estuda? Por que, nos últimos anos, vemos as organizações olharem mais para as pessoas que as compõem? São questões desse tipo, que o conhecimento das teorias organizacionais nos ajuda a responder. Veremos que elas nos ajudam a entender grande parte da prática das organizações e, assim, atuar de forma a responder às suas necessidades.

2.3 Texto básico para estudo

2.3.1 O que entendemos por teoria?

De acordo com Maximiano (2004, p. 29), teorias são representações abstratas do que se percebe como realidade. São “[...] explicações, interpretações ou proposições sobre a realidade”.

Levando isso em consideração, entenderemos nesta unidade, as perspectivas teóricas como resultado de estudos sistemáticos de acadêmicos sobre as organizações (DAFT, 2008).

Como observa Motta (1994), o desenvolvimento de uma teoria é um processo que pode se realizar por meio de observações e experimentações, particularmente, influenciados por contextos ou situações sociais, econômicas, históricas e culturais específicas, e que eventualmente, pode emitir conceitos ou mesmo princípios gerais.

Portanto, temos que ter em mente que, em primeiro lugar, *a teoria surge da realidade*. Ou seja, não é verdadeira a frase popular de que “a teoria não tem nada a ver com a prática”. Em segundo, que ela é influenciada por fatores sociais, econômicos, políticos e culturais. Então, temos que *estudar uma teoria sempre levando em conta o contexto em que ela se desenvolve*.

A partir disso, podemos nos tópicos que se seguem, conhecer um pouco da origem e de algumas das principais perspectivas no campo dos estudos organizacionais.

2.3.2 A origem

Historicamente, os estudos organizacionais têm origem nos escritos de pensadores do século XIX, como o Conde de Saint-Simon. Esses pensadores buscavam antecipar e interpretar as transformações históricas e culturais que nasciam do capitalismo industrial (REED, 2006).

Filósofo e economista francês, Saint-Simon publica duas importantes obras: *O organizador* e *O sistema*. Entende que a sociedade política deve ser organizada em três câmaras: Invenção, Exame e Executiva. Nesse caso, a câmara executiva deveria ser composta por banqueiros, industriais e capitalistas em geral. Posteriormente, ele sugere que o governo deveria ser entregue aos cientistas, antecipando os ideais tecnocráticos do próximo século (SAINT-SIMON apud MOTTA, 2003).

Nesse período, a modernização traz mudanças econômicas, políticas e sociais, criando um mundo fundamentalmente distinto daquele que se via nas

primeiras fases do desenvolvimento capitalista. As formas de produção e administração em pequena escala perdem lugar, enquanto se difundem as grandes unidades organizacionais (REED, 2006). São fortalecidas as ideias de que não só trabalho, mas a própria sociedade poderia ser racionalmente organizada (MOTTA, 2003).

É na segunda metade do século XIX, que as análises organizacionais ganham grande impulso, a partir das obras de autores como Adam Smith, Karl Marx, Emile Durkheim e Max Weber. Esses pensadores preocupavam-se, principalmente, com a crescente industrialização e suas consequências com relação à natureza do trabalho (SACOMANO NETO & TRUZZI, 2002).

Entre o final do século XIX e início do século XX, o crescente número de grandes organizações dominaram as sociedades econômica, social e política. O aumento da complexidade e intensidade da atividade coletiva inviabiliza a coordenação direta e personalizada, gerando a necessidade de incrementos de capacidade administrativa (WALDO, 1948 apud REED, 2006).

Nesse contexto, surgem diversos trabalhos. Destacam-se em um primeiro momento, as obras de Frederick W. Taylor, Henri Fayol e Chester Barnard, considerados precursores das análises práticas e operacionais, no que se refere aos problemas encontrados pelos que gerenciam as organizações. Após esses autores, foram inúmeras as abordagens, teorias e modelos presentes nas análises organizacionais (SACOMANO NETO & TRUZZI, 2002).

Barnard vê a organização como um sistema social cooperativo, ou seja, um sistema em que as pessoas interagem e buscam objetivos comuns. Na perspectiva dele, as pessoas são racionais. Elas agem avaliando os benefícios pessoais que terão com o esforço despendido. Cabe então, à gerência coordenar os esforços pessoais para que os objetivos comuns sejam alcançados (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

As ideias de Taylor e Fayol serão abordadas posteriormente (tópico 2.3.4.1). Antes, porém, serão apresentados de maneira breve, os quatro paradigmas propostos por Burrell & Morgan (1979). Isso é necessário em função da diversificação encontrada nesse campo de estudo. É importante saber que o nosso foco, nesta unidade, estará em um dos paradigmas apresentados. O que veremos é a síntese de apenas uma parte do que foi desenvolvido ao longo dos últimos cem anos.

2.3.3 Os quatro paradigmas de Burrell & Morgan (1979)

A evolução dos estudos organizacionais mostra uma trajetória de diversas correntes e contrastes. Ao invés de compor um conjunto unificado de conceitos

e interpretações, a teoria das organizações apresenta-se diversificada e conflituosa entre os vários agentes e suas respectivas maneiras de “enxergar” a organização (SACOMANO NETO & TRUZZI, 2002).

Diante desse fato, existem algumas tentativas de mapear os estudos organizacionais por meio de grandes referenciais teóricos ou pressuposições metateóricas. Entre essas tentativas, a que mais se destacou foi a perspectiva de Burrell & Morgan (1979). São inúmeros os trabalhos, no Brasil, que se basearam nesses autores.

Burrell & Morgan (1979) exploram o papel dos paradigmas como visões da realidade social. Argumentam que a teoria social de maneira geral e, particularmente, a teoria das organizações, pode ser analisada em termos de quatro amplas visões de mundo (ou paradigmas).

Os autores se baseiam em dois eixos. O primeiro representa as pressuposições metateóricas sobre a natureza da ciência (objetiva *versus* subjetiva). Acredita-se por um lado, que a ciência social pode ser objetiva, isenta de conotação de valor. O cientista se distancia da cena que está sendo investigada e a analisa com base nas técnicas e métodos científicos. A visão subjetiva, por outro lado, acredita que seja impossível uma ciência social objetiva. Nesse caso, a realidade social é vista como algo não concreto, fruto da experiência subjetiva e intersubjetiva das pessoas.

O segundo eixo diz respeito à natureza da sociedade (mudança por regulação *versus* mudança por via radical). Em um extremo, se acredita que há uma ordem e um padrão implícito no mundo social. A sociedade é vista como uma estrutura relativamente estável, em que se busca a ordem e o consenso entre os elementos. No outro, a sociedade é vista como uma estrutura constantemente sujeita a mudanças, em função dos conflitos e tensões que a caracterizam.

A sobreposição desses dois eixos é que produz os quatro paradigmas de Burrell & Morgan (1979), como mostra a Figura 2.1.

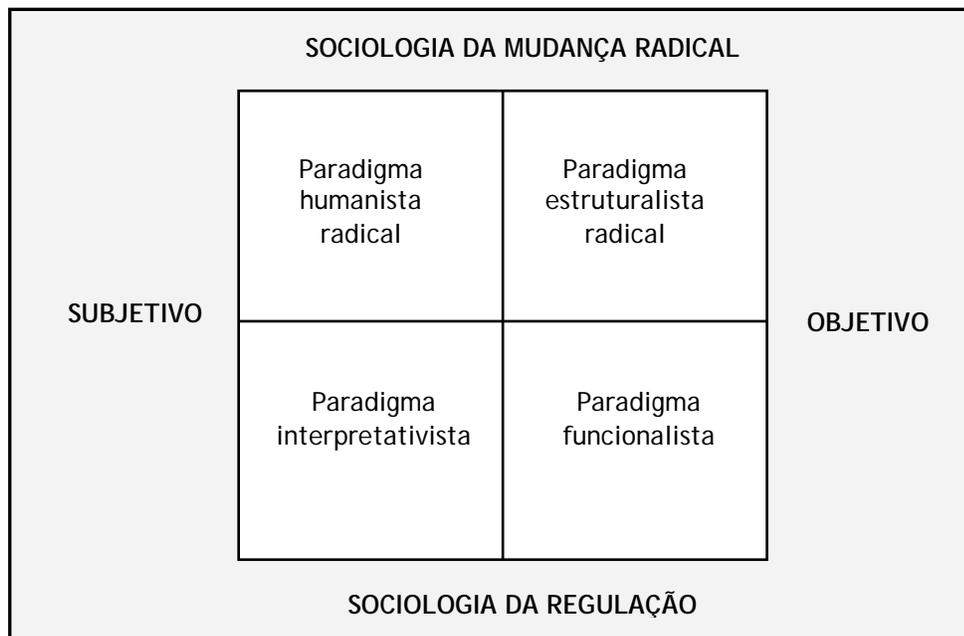


Figura 2.1 Os quatro paradigmas na análise organizacional.

Fonte: adaptada de Burrell & Morgan (1979).

Cada um dos paradigmas (funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical), “[...] representa uma rede de escolas de pensamento inter-relacionadas, diferenciadas em abordagem e perspectiva, mas que compartilham pressupostos fundamentais da realidade de que tratam” (MORGAN, 2006, p. 15).

De acordo com Morgan (2006), cada um dos paradigmas define os fundamentos dos modos antagônicos de análise social e tem implicações radicalmente diferentes para o estudo organizacional.

Focalizaremos no próximo tópico desta unidade, algumas das principais abordagens ou teorias do paradigma funcionalista. Temos que lembrar sempre que o que veremos é parcial, não representa a diversidade e a riqueza do campo da análise das organizações. Não é esse o nosso objetivo. A escolha do paradigma funcionalista se deve apenas ao fato dele ter dominado os estudos organizacionais no Brasil, e representar escolas largamente difundidas, consideradas importantes para a finalidade a que se destina este material.

Como observa Escrivão Filho (1995), o funcionalismo se caracteriza pela produção de conhecimento orientada por uma visão social que privilegia o estudo de como a sociedade pode ser mantida, portanto, preservada de mudanças radicais.

Ele é também orientado por uma visão da ciência em que o fenômeno sob investigação é relativamente concreto e externo ao cientista. Ele pode ser

identificado, estudado e medido por meio de técnicas quantitativas, derivadas das ciências naturais (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

De fato, como mostra a Figura 2.1, trata-se de um paradigma em que, por um lado, se acredita que a ciência social pode ser objetiva. Por outro, considera a sociedade como uma estrutura relativamente estável, em que se busca o consenso entre os seus elementos.

A seguir, veremos de forma breve, algumas das principais escolas representadas pelo funcionalismo.

2.3.4 Algumas das principais escolas do paradigma funcionalista

Para apresentar algumas das principais abordagens ou teorias do funcionalismo, faremos uso de duas das metáforas organizacionais, propostas por Morgan (2002).

Segundo Morgan (2006), os paradigmas representam diferentes visões de mundo, ou seja, realidades alternativas. Um paradigma inclui diversas escolas de pensamento, que frequentemente, constituem diferentes maneiras de abordar ou estudar uma mesma visão de mundo. Essas escolas de pensamento, por sua vez, se baseiam na aceitação e no uso de diferentes tipos de metáfora como base para a investigação.

Como observa Morgan (2002, p. 21), “[...] a metáfora é uma força primária através da qual os seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para entender outro.”

O autor ressalta que, apesar de nos ajudar a conhecer e questionar diferentes situações, a metáfora é incompleta, parcial e potencialmente enganosa.

Considere, por exemplo, a ideia de que a organização é uma máquina. Essa metáfora cria ideias valiosas sobre como uma organização é estruturada para atingir resultados predeterminados. No entanto, é incompleta, ela ignora os aspectos humanos. Também é parcial, eleva a importância da dimensão racional e da dimensão estrutural. Por fim, ela é enganosa, pois uma organização não é uma máquina. Ela jamais pode ser realmente planejada, estruturada e controlada como um conjunto de partes inanimadas (MORGAN, 2002).

É com base nisso que vamos entender as diferentes teorias ou perspectivas representadas por escolas de pensamento (metáforas), que podemos adotar no estudo das organizações.

O que faremos a seguir é uma apresentação muito breve das principais abordagens ou teorias representadas pelas metáforas da máquina e do organismo. Elas não representam a totalidade das escolas de pensamento do paradigma

funcionalista. Fazem parte, no entanto, do conjunto de estudos organizacionais amplamente difundidos no Brasil.

2.3.4.1 As organizações como máquinas

O final do século XIX e o início do século XX foram marcados pela crescente industrialização e pelo aumento do tamanho e da complexidade das organizações. A necessidade de aumentar o volume de produção para atender a demanda da época e o avanço tecnológico ocorrido no século XIX, somados a outros fatores, levaram à necessidade de se repensar a administração.

Como observa Morgan (2002), foi a partir da invenção e da proliferação das máquinas que os conceitos de organização se tornaram de fato mecanicistas. O uso das máquinas, particularmente na indústria, fez com que as organizações se adaptassem às suas necessidades.

Apesar de diversas tentativas de se elevar a eficiência das organizações, terem acontecido no século XIX, é no início do século XX que se chega a uma teoria administrativa. Considera-se que as obras de Taylor e Fayol e as ideias de Weber referentes ao tipo ideal de burocracia, têm seu alicerce na metáfora da máquina.

Taylor e Fayol criaram, respectivamente, o que conhecemos como *administração científica* e *administração clássica*. As ideias desses pioneiros podem ser resumidas na afirmação de que o bom administrador é aquele que planeja cuidadosamente todos os seus passos, organiza e coordena as atividades dos trabalhadores, comanda e controla o seu desempenho (MOTTA, 2003).

Tais autores, embora estivessem em continentes diferentes, buscaram o aumento da eficiência (necessária diante daquele contexto) dando ênfase a aspectos diferentes da organização. Taylor, que inicia sua trajetória profissional como auxiliar de produção, busca a eficiência olhando para o chão de fábrica. Fayol, por sua vez, inicia sua carreira em um nível hierárquico superior e, assim, parte da estrutura da organização para atingir o seu objetivo.

Entre as ideias fundamentais da administração científica de Taylor, têm-se a separação definitiva entre o planejamento e a execução do trabalho, a utilização de métodos científicos para determinar a melhor maneira de se realizar cada tarefa (fragmentada ao extremo), a seleção e o treinamento do trabalhador conforme as necessidades da tarefa a ser executada.

Fayol dá a sua principal contribuição quando separa a função administrativa das outras funções da empresa. Ele começa por dividir a empresa em seis diferentes funções: técnica, comercial, financeira, de segurança, contábil e administrativa. A partir do momento que separa a função administrativa, considerada

a mais importante de uma empresa, ele define os cinco elementos que representam, sob sua ótica, o papel de um gerente. São eles: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Com foco nas consequências sociais, Weber é um dos primeiros teóricos a observar os paralelos entre a mecanização da indústria e as organizações burocráticas. Ele nota que a forma burocrática de organização rotiniza a administração assim como a máquina rotiniza a produção. Burocracia, segundo ele, é uma forma de organização que enfatiza a precisão, a clareza, a velocidade, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência. Esta última seria alcançada por meio da divisão fixa de tarefas, da supervisão hierárquica e das regras e regulamentos (MORGAN, 2002).

O que Weber chama de tipo ideal de burocracia é uma abstração que retrata os elementos que constituem qualquer organização formal do mundo real (MAXIMIANO, 2004).

Apesar das ideias mecanicistas terem atingido seu objetivo de elevar de forma significativa o volume de produção, elas são criticadas, entre outros motivos, por não considerarem os aspectos humanos. Nesse caso, tanto a organização quanto o homem são vistos como máquinas, portanto, têm comportamentos previsíveis.

Morgan (2002) observa que ao considerar a organização como um processo racional e técnico, a metáfora da máquina tende a subestimar os aspectos humanos e a negligenciar o fato de que as tarefas das organizações são muito complexas, incertas e difíceis do que as desempenhadas por grande parte das máquinas.

Isso reforça a necessidade de conhecermos as diversas escolas de pensamento. Ao abordar apenas os aspectos formais, essa escola deixa de lado não apenas os aspectos informais, mas também a relação da organização com o ambiente em que está inserida. Com a finalidade de complementar o que vimos, a seguir, abordaremos a metáfora do organismo.

2.3.4.2 As organizações como organismos

Como observa Morgan (2002), a metáfora do organismo desloca da máquina para o organismo, a fonte de ideias para a análise organizacional. Podemos dizer que duas das ideias centrais dessa metáfora são: as organizações como sistemas abertos (ou seja, sistemas que estão em constante intercâmbio com o ambiente) e a necessidade de unir os interesses organizacionais com os interesses dos indivíduos que a compõem.

São representadas por essa escola de pensamento, as conclusões da experiência realizada por Elton Mayo, as ideias dos chamados autores comportamentais (entre eles, Maslow e Herzberg), a abordagem dos sistemas e a teoria da contingência. Além dessas, ela inclui a perspectiva contemporânea em análise de organizações, conhecida como ecologia das populações.

Podemos dizer que a necessidade de se humanizar a administração diante do mecanicismo presente nas teorias anteriores, somada a outros fatores, leva às conclusões do que chamamos de abordagem das relações humanas. Essa abordagem tem origem principalmente na Experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo e realizada na fábrica da Western Electric Company, em Chicago, entre 1927 e 1932.

Como uma das principais conclusões da Experiência de Hawthorne (que se apresenta aqui como conclusões da abordagem das Relações Humanas) tem-se a importância da liderança informal e dos grupos informais nas organizações. São grupos que surgem de maneira espontânea por amizade ou por interesses comuns das pessoas, que podem ter grande influência na produtividade. Também, concluiu-se que:

- o desempenho dos funcionários é influenciado pelo tratamento que eles recebem do gerente;
- os trabalhadores têm comportamento social;
- os trabalhadores têm necessidades individuais. Portanto, os incentivos psicossociais, ou seja, os incentivos que atendem às necessidades sociais, de estima e de realização dos indivíduos, são também de grande importância.

Por volta de meados do século XX, em oposição às ideias mecanicistas e partindo das conclusões das relações humanas, se desenvolve o que chamaremos de abordagem comportamental. A ênfase passa a ser no comportamento do indivíduo. Surgem diversas teorias sobre a motivação humana, defendidas por autores como, por exemplo, Maslow (propôs a hierarquia das cinco necessidades) e Herzberg (concluiu a existência do que ele chamou de fatores higiênicos e fatores motivacionais). Veremos um pouco mais sobre as ideias desses dois autores na Unidade 3.

Note-se que o contexto não é mesmo do início do século. Necessidades e condições diferentes fazem os autores pensarem a administração de uma forma menos rígida.

Acredita-se que para obter ganhos de produtividade, o gerente deve conhecer profundamente os mecanismos de motivação dos indivíduos. O ser humano

passa a ser visto de forma mais complexa, possuindo necessidades de estima, realização e interação social. Portanto, existe a necessidade, segundo a abordagem comportamental, de se treinar e educar os níveis de gerência para que eles exerçam a liderança de maneira adequada e elevem os níveis de produtividade dos trabalhadores.

Também representada pela metáfora do organismo, a abordagem sistêmica foca de uma maneira mais clara, a inter-relação entre os componentes de uma organização e a influência recíproca entre organização e ambiente externo. Essa abordagem fundamenta-se na *Teoria Geral dos Sistemas*, cujo principal representante é Ludwig von Bertalanffy.

A organização passa a ser vista como um sistema, ou seja, como um conjunto de partes interdependentes que agem em busca de um objetivo comum. Ressalta-se a constante troca entre organização e o ambiente externo. Acredita-se na capacidade de adaptação que os sistemas possuem diante de diferentes circunstâncias.

A teoria da contingência, por sua vez, tem origem, entre outros, nos trabalhos de Woodward, Lawrence & Lorsch e Busns & Stalker. Essa abordagem foca a influência da tecnologia e do ambiente na estrutura organizacional.

A pesquisa de Woodward e seus colaboradores mostrou um alto grau de influência tecnológica na estrutura organizacional. Fazendo a relação entre sistemas produtivos e estruturas, eles perceberam diferenças entre fábricas que produzem em pequenos lotes, em massa ou por processo. A Tabela 2.1 sintetiza suas conclusões.

Percebeu-se que as fábricas nas quais aparecia de forma clara a correlação positiva entre tecnologia e estrutura, apresentavam um melhor desempenho financeiro e mercadológico (MOTTA, 2003, p. 28). Portanto, a pesquisa deixa evidente que a tecnologia influencia o projeto de organizações, conforme vimos na Unidade 1.

A pesquisa de Lawrence & Lorsch, por sua vez, partiu de dois pressupostos: diferentes tipos de organizações são necessários em diferentes condições ambientais e diferentes condições tecnológicas; e as organizações que funcionam em ambientes com alto grau de incerteza devem possuir um grau mais alto de diferenciação interna do que as que funcionam em ambientes mais estáveis (MORGAN, 2002).

Tabela 2.1 Sistemas de produção e características da estrutura organizacional (pesquisa de Woodward e seus colaboradores).

Sistema de produção	Estrutura organizacional
Pequenos lotes	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional achatada • Grande amplitude de controle • Separação pouco nítida entre planejamento e execução • Contato mais próximo entre trabalhadores e superiores • Divisão pouco rígida do trabalho • Predominância da comunicação oral
Massa	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura piramidal e menos achatada • Amplitude de controle, em geral, grande e bem definida • Um grande número de trabalhadores diretos e, proporcionalmente, um número menor de funcionários de escritório e de administradores • Clara separação entre planejamento e execução • Predominância em muitos casos, de comunicações escritas e verticais
Por processo	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia alongada • Poucos trabalhadores diretos • Mais trabalhadores de manutenção e de controle do que de execução

Fonte: elaborada a partir de Motta (2003).

Os autores estudaram organizações de alto e de baixo desempenho em três setores (plástico, alimentação e embalagens padronizadas) com índices alto, moderado e baixo de crescimento, de mudança tecnológica e de mercado. Chegaram às seguintes conclusões: subunidades organizacionais podem ter estilos diferentes de organização devido às características específicas dos seus subambientes; o grau de diferenciação varia conforme as características do ambiente; em ambientes relativamente estáveis, os modos de integração convencionais (hierarquia e regras) pareciam funcionar bem; e, em ambientes mais turbulentos, a integração pode ser observada pelo uso de equipes multidisciplinares e presença de pessoal qualificado na coordenação e resolução de conflitos (MORGAN, 2002).

A pesquisa de Burns & Stalker revela a existência de dois “modelos” de organização: o mecanicista e o orgânico. O primeiro, mais adequado a ambientes estáveis, se caracteriza pela nítida divisão do trabalho, centralização do poder de tomada de decisão, hierarquia rígida e valorização da comunicação e da interação vertical. No segundo, mais adequado a ambientes instáveis, vê-se a presença de estruturas mais flexíveis com divisão menos rígida do trabalho, poder de tomada de decisão descentralizado e valorização das comunicações vertical e horizontal.

Esse dois “modelos” devem ser vistos como pontos extremos de um *continuum*. Pode-se concluir que quanto mais instável se torna o ambiente, mais a

organização tende ao “modelo” orgânico. Quanto mais estável, mais ela tende ao “modelo” mecanicista. Portanto, a pesquisa desses autores mostra claramente a influência do ambiente no projeto de organizações.

Por fim, também representada pela metáfora do organismo, está a perspectiva da ecologia das populações. Como observa Morgan (2002, p. 77), essa perspectiva entende que “[...] para sobreviver, as organizações, como organismos existentes na natureza, dependem de sua capacidade de adquirir um suprimento adequado de recursos necessários para sustentar sua existência. Elas têm que enfrentar a concorrência de outras organizações e, uma vez que os recursos em geral são escassos, somente os mais aptos sobrevivem.”

A ecologia das populações, em síntese, acredita que espécies diferentes de organização lutam para sobreviver, já que dependem de recursos escassos que existem no ambiente. As mais aptas são selecionadas, enquanto as mais fracas são naturalmente eliminadas. Acredita ainda, que diferentes espécies de organização tornam-se mais populosas e frequentes em um certo momento, em um determinado tipo de ambiente, entrando posteriormente em declínio (MOTTA, 2003).

Essa perspectiva recebe algumas críticas, entre outras coisas, por colocar em dúvida a total flexibilidade das organizações com relação às mudanças ambientais. Uma melhor compreensão não só da ecologia das populações, mas também das ideias apresentadas nos tópicos 2.3.4.1 e 2.3.4.2, será possível com a leitura dos capítulos 2 e 3 do livro *Imagens da Organização*, de Gareth Morgan.

2.4 Considerações finais

O propósito desta unidade foi apresentar, de maneira breve, algumas das principais perspectivas em teoria das organizações.

Vimos que os estudos organizacionais têm origem no século XIX, nos escritos de Saint-Simon. No entanto, é no início do século XX que ele ganha grande impulso, em função do contexto da época.

Vimos também, que o campo dos estudos organizacionais é formado por uma diversidade muito grande de teorias ou abordagens. Por isso, utilizamos a perspectiva dos quatro paradigmas de Burrell & Morgan (1979). Considerando paradigmas como amplas visões de mundo, esses autores acreditam que a teoria das organizações pode ser analisada a partir de quatro paradigmas: o funcionalista, o interpretativista, o humanista radical e o estruturalista radical.

Com base no trabalho de Morgan (2002), consideramos que um paradigma representa um conjunto de escolas de pensamento que, por sua vez, se baseiam na aceitação e no uso de diferentes tipos de metáforas. Com foco no paradigma

funcionalista, utilizamos duas das metáforas citadas pelo autor (máquina e organismo), para apresentar as principais perspectivas teóricas.

É importante ressaltar que, ao focarmos no paradigma funcionalista, vimos apenas uma pequena parte do que tem sido feito. Trata-se de algumas das principais teorias ou abordagens funcionalistas. Não representa, portanto, toda a riqueza existente no campo dos estudos organizacionais.

Na metáfora da máquina, vimos as teorias de Taylor e Fayol (respectivamente, a administração científica e a administração clássica), mais as ideias referentes ao tipo ideal de burocracia propostas por Weber.

Na metáfora do organismo, citamos a abordagem das relações humanas e a abordagem comportamental, a abordagem sistêmica, a teoria contingencial e a perspectiva da ecologia das populações. Essa metáfora foca a relação da organização com o ambiente em que ela está inserida (ideia de sistema aberto), e a necessidade de se unir interesses organizacionais e interesses individuais. Demos especial ênfase à teoria contingencial, pois ela inclui pesquisas que mostram a influência da tecnologia e do ambiente no projeto de organizações, que abordamos na Unidade 1.

2.5 Estudos complementares

2.5.1 Materiais complementares

Para uma melhor compreensão do uso da metáfora na análise das organizações e das metáforas da máquina e do organismo, é indispensável a leitura das referências citadas abaixo:

2.5.2 Referências

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

DAFT, R. L. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ESCRIVÃO FILHO, E. *A natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte*. 1995. 803 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2004.

MORGAN, G. *Imagens da Organização: edição executiva*. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coord.). *Teoria das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, F. C. P. *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2006.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. *Gestão & Produção*, v. 9, n. 1, p. 32-44, abr. 2002.

UNIDADE 3

Aspectos de gestão

3.1 Primeiras palavras

Nesta unidade veremos alguns aspectos considerados importantes quando se trata de gestão. Estão incluídas questões relacionadas ao papel do gestor e ao comportamento de indivíduos e grupos nas organizações. Partiremos do planejamento e chegaremos a uma breve discussão sobre os grupos no contexto das organizações.

Compreenderemos a partir daqui: o planejamento nas organizações, dando ênfase especial ao processo de planejamento estratégico; o conceito e algumas das teorias sobre motivação; a liderança nas organizações, a cultura organizacional e sua influência na estratégia, na estrutura organizacional e no estilo adotado pelos líderes; e, finalmente, a definição de grupos formais e informais, e alguns dos aspectos que determinam o seu desempenho.

3.2 Problematizando o tema

Considera-se que o gestor é quem gere ou administra bens de outras pessoas. Assim, podemos dizer que ele toma decisões a respeito da utilização de recursos humanos e materiais para a realização de objetivos. Parece simples, mas se acompanharmos o dia a dia de vários gestores, veremos que não é. Possivelmente, levantaremos questões como: quais as principais funções de um gestor? Por que gestores de diferentes organizações, que trabalham de maneira bem diferente um do outro, podem ter os mesmos bons resultados? Por que alguns gestores têm resultados melhores que outros? Não pretendemos nesta unidade, responder totalmente essas perguntas. Existem muitos livros e teses que tratam disso. O que queremos é apresentar algumas das principais funções do gestor e aspectos do comportamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações, que acreditamos ser importante para quem trabalha ou trabalhará em diversos tipos de organizações.

3.3 Texto básico para estudo

Existem vários autores (entre eles, Fayol, Barnard, Simon e Mintzberg) cujas ideias nos ajudam a entender a natureza do trabalho de um gestor. Se considerarmos a abordagem do processo, proposta por Fayol, veremos que as principais funções de um administrador são o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle. Fayol propôs isso no início do século passado, mas até hoje, sua abordagem é muito utilizada no ensino que envolve a administração. Hoje, feitas as adaptações necessárias ao atual contexto, dizemos que o trabalho

do administrador pode ser representado por quatro principais elementos: planejamento, organização, direção e controle. A organização como função (elemento do processo administrativo) envolve a definição da estrutura organizacional, que vimos na Unidade 1.

Não defenderemos aqui a ideia de que esses quatro elementos são suficientes para representar o que faz um gestor. Barnard já apresentou uma abordagem alternativa à de Fayol na década de 30. Utilizaremos os quatro elementos do trabalho do administrador, apenas para contextualizar o que iremos enfatizar nesta unidade. Das quatro funções, veremos a seguir o planejamento (com ênfase no planejamento estratégico) e a direção (nesse caso, liderança). Veremos que a liderança envolve a motivação. Não poderemos deixar de ver também, o que é cultura organizacional, pois ela influencia a estratégia, a estrutura e o estilo de liderança presente na organização. Como afirma Morgan (2002), a tarefa fundamental dos líderes é criar sistemas adequados de significado compartilhado (cultura) que guie os esforços em direção à realização dos objetivos organizacionais.

Iniciaremos, portanto, com o planejamento, passaremos pela motivação, pela liderança, pela cultura organizacional e terminaremos a unidade falando um pouco de grupos. Muitas organizações, nas últimas décadas, têm dado importância cada vez maior ao trabalho em grupo. Por isso, quando se fala em liderança, se fala também em grupos.

3.3.1 O planejamento nas organizações

Podemos definir o *planejamento* como um processo sistemático de tomada de decisão sobre o futuro da organização. Ele envolve a definição dos objetivos que se pretende realizar, a avaliação e a escolha de cursos de ação.

Nos últimos anos, percebe-se que o planejamento tem ganhado maior importância como uma função gerencial e como um processo formal. Como observam Bateman & Snell (2007), não se trata de uma resposta casual ou informal diante de uma situação de crise, mas sim, de um esforço proposital, dirigido e controlado por gerentes e, muitas vezes, baseado na experiência e no conhecimento de todos os funcionários de uma organização.

Nas organizações, ele ocorre em três níveis:

- estratégico: envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo;
- tático: é a tradução dos objetivos e dos planos estratégicos mais amplos em objetivos e planos para as áreas funcionais (marketing, recursos humanos, produção, etc.);

- operacional: envolve, a partir dos objetivos e planos das áreas funcionais, a identificação de atividades, recursos e formas de controle nos níveis inferiores da organização.

Podemos dizer então, que o operacional é o desdobramento nos níveis inferiores da organização, do que foi determinado no tático. Esse, por sua vez, é o desdobramento nas áreas funcionais, do que foi determinado no estratégico.

Em uma organização, o planejamento nos três níveis ocorre de maneira particular. Ele varia conforme as características dela e do ambiente em que ela está inserida. O nosso foco nesta unidade estará no planejamento estratégico e nas etapas envolvidas na sua elaboração.

3.3.1.1 Planejamento estratégico

O *planejamento estratégico* é um processo formal que estabelece os objetivos globais e posiciona a organização em termos de ambiente. Existem diversas metodologias utilizadas na sua elaboração. A Figura 3.1 mostra as etapas normalmente envolvidas nesse processo. É importante lembrar, no entanto, que existem outras metodologias que não seguem, necessariamente, o que apresentamos aqui.

Cada uma das etapas representadas pela figura será brevemente apresentada a seguir.

1. Sensibilização

O processo de planejamento estratégico deve começar com a sensibilização da organização no que se refere à sua importância. Nessa etapa, também são definidos os cronogramas e a equipe que vai participar da sua elaboração. É fundamental que o cronograma esteja claro e que o comprometimento real da alta administração esteja refletido na alocação de tempo do pessoal que participará do processo (BATALHA & RACHID, 2008).

A equipe participante deve ser composta por membros externos e internos à organização. Os participantes externos são importantes por contribuir com experiências de outras organizações e fazer a mediação de forma neutra, de conflitos que possam surgir. Eles devem ter experiência suficiente para respeitar a cultura da organização. A equipe interna deve ser composta por pessoas das diversas áreas funcionais. Também nessa etapa, uma pequena comissão deve ser designada para assessorar diretamente os membros externos e conduzir o processo interno de discussão (BATALHA & RACHID, 2008).

2. Definição da missão

A *missão* pode ser entendida como a razão da existência de uma organização. Representa o propósito e os valores básicos da organização e possibilita a identificação do escopo de produtos e serviços oferecidos. Um cuidado especial é necessário na sua definição, para que ela não limite possíveis objetivos e estratégias futuras.

Vemos nas organizações, diversas formas de expressar sua missão. Enquanto umas focam os valores, outras focam os produtos ou serviços oferecidos. É comum encontrarmos também, organizações que a expressam erroneamente, como se fosse um direcionamento ou um objetivo de longo prazo. A seguir, mostramos alguns exemplos de missão de organizações relacionadas ao setor sucroalcooleiro.

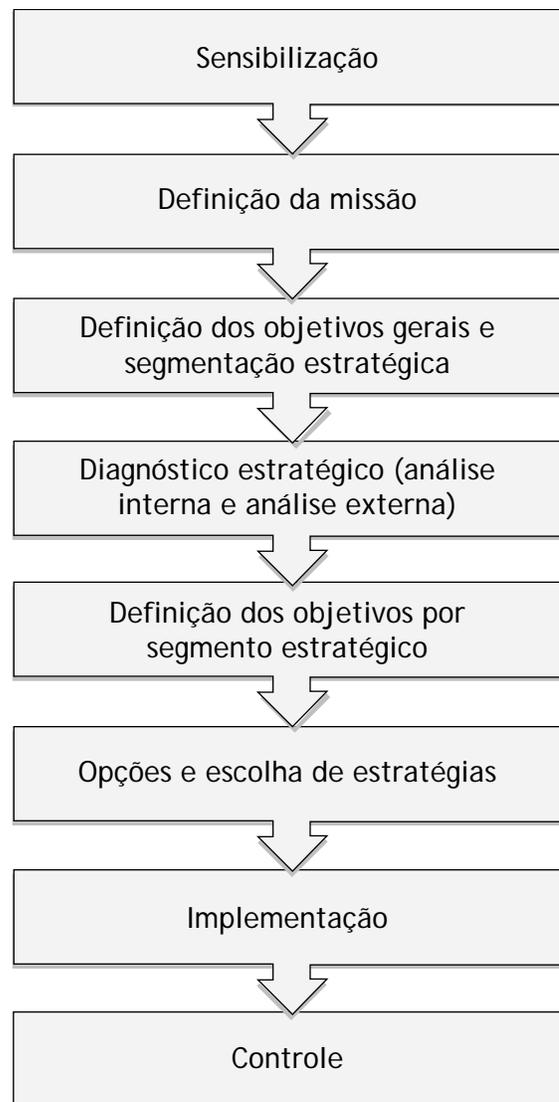


Figura 3.1 Etapas do planejamento estratégico.

Fonte: adaptada de Silva & Batalha, 2007 apud Batalha & Rachid, 2008, p. 193.

Exemplo 1: *Prover energia cada vez mais limpa e renovável para melhorar a vida das pessoas.*³

Exemplo 2: *A Sabarálcool S/A - Açúcar e Álcool, tem como missão produzir, industrializar e comercializar derivados de cana-de-açúcar nos mercados nacional e internacional, objetivando a lucratividade, o retorno do investimento aos acionistas e a satisfação dos clientes, contribuindo ainda, para a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento socioeconômico do país.*⁴

Exemplo 3: *A missão da UNICA é liderar o processo de transformação do tradicional setor de cana-de-açúcar em uma moderna agroindústria capaz de competir de modo sustentável, no Brasil e ao redor do mundo, nas áreas de etanol, açúcar e bioeletricidade.*⁵

3. Definição dos objetivos gerais e segmentação estratégica

De acordo com Batalha & Rachid (2008), a definição dos objetivos gerais deve ser o desdobramento natural da missão. Eles estão relacionados ao conjunto de atividades de uma organização. A segmentação das atividades permite um olhar claro sobre os mercados em que a organização atua ou pretende atuar. Em caso de mais de um segmento estratégico, deve ser feita a análise competitiva individualizada. Uma empresa do setor sucroalcooleiro pode ter, por exemplo, três segmentos estratégicos: açúcar, álcool e bioenergia.

4. Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico compreende a análise dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização (análise interna) e a análise de ameaças e oportunidades do ambiente (análise externa).

A *análise interna* envolve o desempenho das áreas funcionais (financeira, recursos humanos, marketing, produção, etc.), tornando visíveis os pontos fracos que podem afetar a realização dos propósitos da organização. A Tabela 3.1 mostra aspectos que podem ser analisados em cada área funcional. Como exemplos de possíveis pontos fracos em uma empresa que produz açúcar e álcool, podemos citar o grau de automação na colheita da cana e o baixo número de horas de treinamento por trabalhador. Por outro lado, podem ser exemplos de pontos fortes, a escala de produção e a capacidade financeira da empresa.

A *análise externa*, por sua vez, é considerada um dos pilares do planejamento estratégico. Segundo Robbins & Coulter (1998), a administração deve avaliar o que observou em termos de oportunidades que podem ser exploradas

³ Disponível em: <<http://www.cosan.com.br/cosan2009/web/>>. Acesso em: 01 set. 2009.

⁴ Disponível em: <<http://www.sabaralcool.com.br/empresaMissao.html>>. Acesso em: 01 set. 2009.

⁵ Disponível em: <<http://www.unica.com.br/quemSomos/>>. Acesso em: 01 set. 2009.

pela organização e ameaças que podem surgir. Oportunidades são entendidas nesse caso, como fatores ambientais externos positivos. As ameaças são os fatores negativos. Retomando o caso de uma empresa sucroalcooleira, podem ser exemplos de oportunidade o crescimento da venda de veículos *flex* no Brasil e o início da mistura do etanol à gasolina em vários países.

Alguns dos fatores ambientais que devem ser analisados são apresentados na Tabela 3.2.

É importante relacionarmos o que estamos vendo agora com o que foi comentado na Unidade 1. A partir do momento que consideramos o ambiente no processo de planejamento, estamos reconhecendo sua influência na definição de estratégias e, portanto, sua influência no projeto de organizações.

Tabela 3.1 Análise das áreas funcionais.

Financeira	Examina pontos fortes e fracos financeiros por meio de demonstrativos financeiros, como balanço patrimonial e demonstrativos de faturamento, e compara tendências históricas com projeções setoriais.
Recursos humanos	Examina os pontos fortes e fracos de todos os níveis hierárquicos e focaliza as atividades-chaves de recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, alocação, treinamento, relações trabalhistas (sindicatos), compensação, promoção, avaliação da qualidade de vida e planejamento de recursos humanos.
Marketing	Examina os pontos fortes e fracos das principais atividades de marketing e identifica mercados, segmentos de mercados-chaves e a posição competitiva (participação de mercado) da organização em seus mercados-chaves.
Produção e operações	Examina os pontos fortes e fracos das principais atividades relacionadas à produção dos produtos ou serviços.
Outros recursos internos	Examina, conforme a necessidade, os pontos fortes e fracos de outras atividades organizacionais, como pesquisa e desenvolvimento (produtos e processos), administração de sistemas de informação, engenharia e compras.

Fonte: adaptada de Bateman & Snell (1998, p. 129).

5. Definição dos objetivos por segmento estratégico

Os objetivos são os resultados concretos que a organização procura realizar. Para cada segmento estratégico, são estabelecidos objetivos específicos, ou seja, os alvos que se pretende alcançar. Podem ser expressos em função do que se espera em termos de clientes e mercados, vantagens competitivas, participação no mercado ou qualquer outro indicador de desempenho. Como observam Batalha & Rachid (2008), é importante que nessa etapa, os objetivos sejam quantificados, para permitir o efetivo acompanhamento das ações estratégicas.

Tabela 3.2 Análise de ameaças e oportunidades.

Ramos de negócios	<p>O estudo do ramo de negócios deve ser baseado em informações sobre a estrutura das empresas que compõem o ramo de negócios e sua participação nas vendas, produção, faturamento, número de funcionários; linhas de produtos fornecidos pelas empresas que atuam no mercado e volume de vendas de cada uma; compradores e seu comportamento; quantidade distribuição geográfica, poder aquisitivo, sazonalidade, etc.; e crescimento das empresas e do mercado.</p> <p>A partir dessas informações, pode-se analisar o comportamento das forças competitivas:⁶ poder dos clientes e fornecedores; poder dos concorrentes; facilidade de entrada de novos concorrentes; facilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos; nível de interferência do governo.</p>
Mudanças tecnológicas	Envolve a análise dos fatores tecnológicos que afetam o setor, principalmente as inovações recentes e potenciais.
Conjuntura econômica	A análise da conjuntura econômica envolve a análise de indicadores como: emprego e desemprego; taxa de juros; valor das ações; movimento dos negócios; endividamento e inadimplência; flutuação do poder aquisitivo; flutuação no consumo de determinados produtos (indicativos de alterações no poder de compra e nos hábitos dos compradores); e poupança.
Ação e controle do governo	Envolve o conhecimento das legislações trabalhista, tributária, de proteção do meio ambiente, de defesa do consumidor e de regulamentação do formato das embalagens, etc. Inclui também, a análise de políticas governamentais (por exemplo, política de integração do Brasil à economia global).
Condições socioculturais	As condições socioculturais incluem a idade da população, atitudes e preferências, estilos de vida, religião, expectativas e medos coletivos, tendências ou hábitos que podem representar ameaças ou oportunidades. Por exemplo, valorização da saúde e do empregado saudável; perda da importância da ideia da autoridade na família e em outras relações sociais; e valorização da empresa socialmente e ambientalmente responsável.

Fonte: elaborada a partir de Maximiano (2004).

6. Escolha estratégica

Após a definição dos objetivos, deve ser feita a identificação das opções estratégicas e a escolha da estratégia mais adequada.

Trata-se, nesse caso, da escolha da estratégia competitiva que deve ser entendida como o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de maneira sustentável, suas vantagens competitivas (NOGUEIRA, ALVES FILHO & TORKOMIAN, 2001).

Hayes, Pisano, Upton, Wheelwright (2008) acrescentam que para obter o impacto desejado, uma estratégia deve operar em um longo espaço de tempo e

⁶ Um maior aprofundamento sobre essas forças competitivas é possível por meio da leitura da seguinte referência: PORTER, M. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

englobar um amplo espectro de atividades que atinge, desde os processos de alocação de recursos até operações do dia a dia. De acordo com esses autores, uma estratégia efetiva envolve concentrar esforços e recursos em uma variedade limitada de objetivos.

Várias ferramentas são utilizadas para auxiliar nessa identificação. Entre elas, existe uma que se baseia no estudo da participação no mercado. É chamada de *análise de portfólio* e foi desenvolvida pela empresa de consultoria americana Boston Consulting Group. O ponto central dessa técnica é a matriz de crescimento e participação, conhecida como matriz BCG. Essa matriz apresenta quatro fontes de lucro ou resultados: estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e abacaxis, conforme mostra a Figura 3.2.

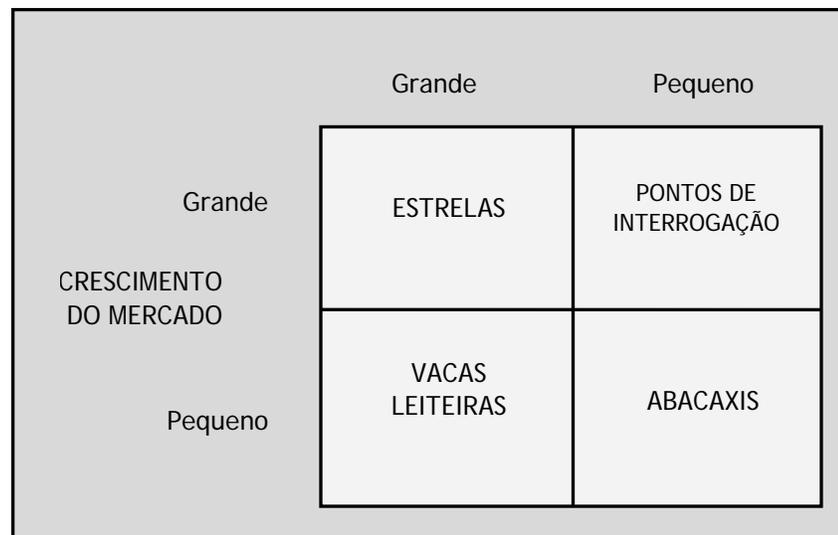


Figura 3.2 Matriz BCG.

Fonte: adaptada de Maximiano (2004).

As *estrelas* são os produtos ou negócios com alto crescimento e grande participação de mercado, por isso, têm alto potencial de lucratividade. Os *pontos de interrogação* são os produtos ou negócios com alto crescimento e pouca participação de mercado. Precisam de dinheiro para investimento e o retorno é incerto. As *vacas leiteiras* incluem produtos ou negócios com baixo crescimento e grande participação de mercado. Dessa forma, geram lucros e precisam de pouco investimento. Por fim, os *abacaxis* se referem aos produtos ou negócios com baixo crescimento e com pouca participação no mercado. Precisam de dinheiro para sobreviver e não ganham o suficiente para isso. Não representam boas oportunidades de investimento (MAXIMIANO, 2004).

Acredita-se, portanto, que essa ferramenta pode auxiliar na escolha da estratégia competitiva. Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal (2006) observam

que existe uma série de listas de estratégias adotadas por diferentes organizações. Veremos abaixo uma das listas mais conhecidas, que foi proposta por Porter (2004).

Segundo esse autor, existem três diferentes tipos de estratégias competitivas: *liderança no custo total*, *diferenciação* e *ênfoque*.

A *liderança no custo total* consiste em um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse fim. Neste caso, o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o foco do negócio, embora não se ignore a qualidade, a assistência e outras áreas da organização. Esse tipo de estratégia exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, a busca rigorosa pela redução de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais e a minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, etc. (PORTER, 2004).

A *diferenciação*, segundo Porter (2004), consiste em diferenciar o produto ou o serviço, tornando-o único no âmbito de determinada indústria. Essa diferenciação pode assumir diversas formas como, por exemplo, projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda ou outras características particulares.

A terceira estratégia competitiva (*ênfoque*), por sua vez, envolve enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Nesse caso, acredita-se que a empresa seja capaz de atender seu alvo estratégico estreito, de maneira mais efetiva e eficiente do que os concorrentes que competem de forma mais ampla (PORTER, 2004).

7. Implementação

A implementação dos resultados do planejamento estratégico ocorre por meio do estabelecimento de planos de ação. Esses planos devem desdobrar a estratégia escolhida em ações a serem implementadas. Nessa etapa, é fundamental que sejam estabelecidos objetivos por ação, prazos, orçamentos e responsáveis (BATALHA & RACHID, 2008). Aqui entram, portanto, o planejamento tático e operacional que vimos anteriormente.

8. Controle

O controle da implementação das ações do planejamento estratégico deve ser feito pela comissão, escolhida na etapa de sensibilização, que coordenou o processo. Pode ocorrer por meio de reuniões entre a comissão e os agentes responsáveis pela execução do plano de ação. É importante que o controle exerça também a função de “vigilância estratégica”. Ou seja, deve identificar e analisar, rapidamente, possíveis mudanças no ambiente externo, de forma que seja possível modificar os cursos de ação, se houver necessidade (BATALHA & RACHID, 2008).

3.3.2 Motivação e liderança

Descobrir por que o desempenho de algumas pessoas nas organizações é melhor do que de outras é um problema contínuo para um gestor. Para descobrir o motivo dessas diferenças, diversas variáveis têm sido empregadas. Entre elas, podemos citar a capacidade pessoal, a inteligência emocional, níveis de aspiração e fatores demográficos, tais como idade, escolaridade e histórico familiar. No entanto, o que chama a atenção de gestores e pesquisadores da área é a motivação das pessoas na realização de suas tarefas. Grande parte do tempo do gestor é gasto na motivação de seus funcionários (GIBSON et al., 2006). Por isso, quando falamos em aspectos de gestão, não podemos deixar de falar em motivação.

Como vimos na Unidade 2, Barnard, no livro *As funções do executivo*, de 1938, já afirmava que as pessoas agem avaliando os benefícios pessoais que terão com o esforço despendido. A disposição em cooperar, segundo o autor, depende do equilíbrio entre o esforço e os benefícios oferecidos pela organização. Um dos principais papéis de um gestor seria então, a doutrinação dos funcionários.

Portanto, antes de falarmos em liderança, temos que entender o que é motivação e conhecer pelo menos três das principais teorias desenvolvidas sobre o tema.

3.3.2.1 Motivação

3.3.2.1.1 Definição

A motivação pode ser definida como “[...] a vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais, condicionado pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade individual” (ROBBINS & COULTER, 1999, p. 334).

Maximiano (2004, p. 269) acrescenta que a “motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho”. Ele observa que a motivação para o trabalho, como mostra a Figura 3.3, resulta de uma interação complexa entre os motivos internos dos indivíduos e os estímulos da situação ou ambiente.

Os motivos externos são os fatores sociais como as tradições, os valores e o padrão econômico, educacional e tecnológico da sociedade. Esses fatores produzem as necessidades socialmente adquiridas. Ou seja, certos estímulos

e recompensas são buscados não pela importância intrínseca que tem para a pessoa, mas porque são valorizados pelo meio social (MAXIMIANO, 2004).

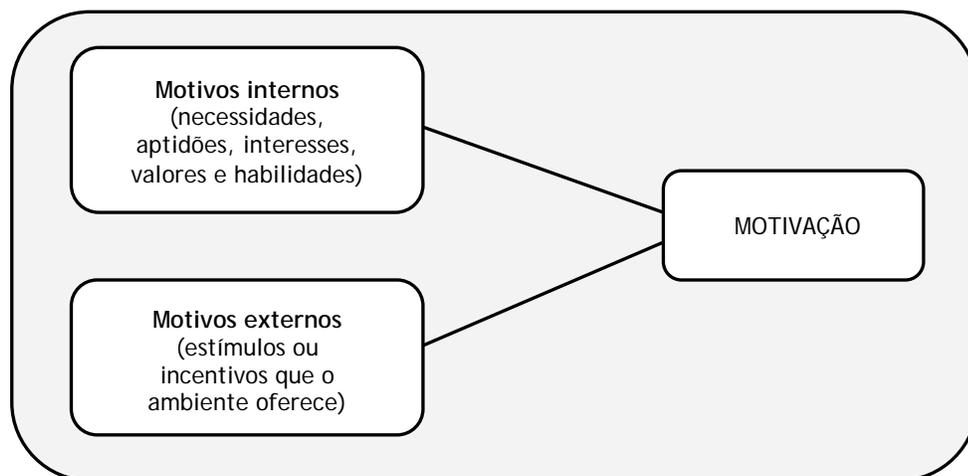


Figura 3.3 A motivação resultante de fatores externos e internos.

Fonte: adaptada de Maximiano (2004).

3.3.2.1.2 Teorias sobre motivação

As décadas de 40 e 50 do século XX foram marcadas pelo surgimento da abordagem comportamental, como vimos na Unidade 2. Percebe-se nessa abordagem, uma grande preocupação com a motivação dos trabalhadores, como forma de elevar os níveis de produtividade da organização e de adequar a administração a um novo contexto.

Surgem, na época, diversas teorias sobre a motivação humana. Veremos apenas três delas: a hierarquia de necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria X e Y de McGregor.

Embora tenham sido desenvolvidas há algumas décadas e questionadas em termos de sua validade, elas exercem influência no pensamento administrativo até nos dias atuais. Podemos dizer, particularmente no Brasil, que é principalmente a partir da década de 90, que essas teorias tornam-se largamente difundidas em função das necessidades das organizações, impostas por um novo cenário. Começaremos por uma das teorias mais citadas quando se trata da motivação nas organizações.

a. Hierarquia de necessidades de Maslow

Para Maslow, as necessidades humanas podem ser divididas em cinco categorias:

- *necessidades fisiológicas*: fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência;
- *necessidades de segurança*: segurança, estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais;
- *necessidades sociais*: necessidades de interação social, afeição, companheirismo e amizade;
- *necessidades de estima*: fatores internos de estima, como amor-próprio, autonomia e realização; e fatores externos, tais como: *status*, reconhecimento e atenção;
- *necessidades de autorrealização*: crescimento, autossatisfação e realização do potencial pessoal.

Essas cinco categorias são dispostas em uma hierarquia em que as necessidades fisiológicas estão na base da pirâmide e a necessidade de autorrealização encontra-se no topo. De acordo com Maslow, uma necessidade nunca é completamente satisfeita. No entanto, se ela for substancialmente satisfeita, já não motiva mais. O indivíduo buscará então, satisfazer uma necessidade de ordem superior. Por exemplo, se o trabalhador já tem a necessidade de estima substancialmente satisfeita, para motivá-lo, a organização deve investir na sua autorrealização.

Essa teoria tem sido criticada, principalmente, pela falta de embasamento na afirmação de que as necessidades humanas possam seguir a hierarquia proposta. Mesmo assim, ela pode ser considerada uma das teorias mais populares entre os executivos.

b. Teoria dos dois fatores de Herzberg

Herzberg e sua equipe fizeram uma série de entrevistas com engenheiros e contadores. Pediram que essas pessoas descrevessem situações em que se sentiam excepcionalmente bem e mal com relação aos seus cargos. As respostas foram tabuladas e categorizadas, chegando-se a conclusão de que existem dois fatores que influenciam o comportamento humano. Um dos fatores, ele chamou de higiênicos. Incluiu entre eles, a política da empresa, a relação com o supervisor e com colegas, as condições de trabalho, o salário, a vida pessoal, o *status* e a segurança. O outro foi chamado de fatores motivacionais e incluiu a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso.

Herzberg concluiu que:

- somente os fatores motivacionais produzem satisfação com o trabalho;

- os fatores higiênicos não fazem as pessoas se sentirem satisfeitas com o trabalho;
- o oposto de satisfação não é insatisfação, mas não satisfação;
- o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não insatisfação.

c. Teorias X e Y de McGregor

Por meio da observação da forma como os gerentes lidam com seus funcionários, McGregor percebeu que os gerentes sustentavam uma entre duas visões diferentes sobre a natureza humana. Uma é basicamente negativa e foi chamada de teoria X. A outra, representando uma visão basicamente positiva, foi chamada de teoria Y. Para o autor, essas visões determinam a maneira pela qual os gerentes tratam seus funcionários. A Figura 3.4, a seguir, mostra os pressupostos dessas duas diferentes visões.

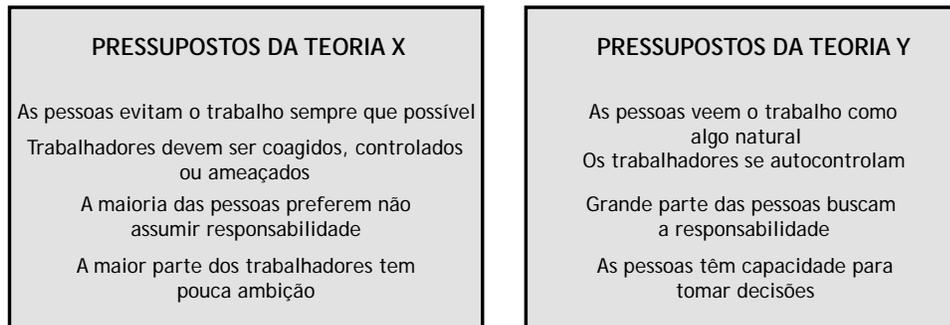


Figura 3.4 Pressupostos da teoria X e da teoria Y.

Fonte: adaptada de Robbins & Coulter (1999, p. 336).

Observa-se que não existem evidências que confirmem que um desses conjuntos de pressupostos seja universalmente válido, ou que os gerentes que adotam os pressupostos da teoria Y têm funcionários mais motivados. Apesar de McGregor acreditar que os pressupostos da teoria Y são mais válidos que os pressupostos da teoria X, ambas as visões podem ser apropriadas, dependendo da situação em questão.

3.3.2.1.3 Práticas de motivação

As práticas de motivação incluem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem aos seus funcionários na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização dos objetivos. Algumas das práticas de motivação são:

1. *redesenho de cargos*: se refere às técnicas criadas para resolver problemas de desempenho humano causados por atividades muito especializadas, com tarefas extremamente simples e repetitivas. As principais técnicas de redesenho de cargos são: alargamento de tarefas, rodízio de cargos e *empowerment* (prática de transferir poderes de decisão a funcionários individuais ou equipes);
2. *programas de incentivo*: têm o objetivo de estimular ou premiar o desempenho. Estão, normalmente associados a algum tipo de campanha, competição interna ou projeto de aprimoramento do desempenho das pessoas e da empresa. Há quatro principais categorias de incentivos: programas de reconhecimento, incentivos financeiros, mercadorias e viagens (MAXIMIANO, 2004).

3.3.2.2 Liderança

3.3.2.2.1 Definição

Existem diversas formas de se definir *liderança*. Robbins (2005) a define como sendo a capacidade de influenciar um grupo de pessoas para atingir metas. Para Gibson et al. (2006), a liderança é uma tentativa de se usar a influência para motivar os indivíduos a atingirem metas.

A eficácia de um líder geralmente é medida com base no cumprimento de uma meta ou de uma combinação delas. Um líder pode ser visto como eficaz ou ineficaz, conforme a satisfação obtida da experiência total do trabalho. A aceitação das diretrizes ou das solicitações de um líder depende muito das expectativas dos liderados de que uma resposta que seja favorável possa levar a um resultado atraente (GIBSON et al., 2006).

De acordo com Maximiano (2004), a eficácia do estilo de liderança é avaliada pelo efeito sobre o desempenho da tarefa e sobre a satisfação do liderado. O estilo é eficaz quando o liderado mostra-se satisfeito e, ao mesmo tempo, apresenta um desempenho satisfatório.

Nas organizações percebemos a presença de líderes formais e de líderes informais. Podemos entender melhor as diferenças entre esses dois tipos de liderança, se relacionamos liderança e poder.

O poder pode ser *formal* ou *pessoal*. O *poder formal* baseia-se na posição que o indivíduo ocupa. Nesse caso, ele pode ser exercido conforme as seguintes bases: *poder coercitivo* (poder exercido por meio da ameaça de punição); *poder de recompensa* (exercido com base no oferecimento de recompensas); *poder*

legítimo (poder vindo da posição hierárquica); e *poder de informação* (poder exercido por meio do acesso e do controle sobre as informações) (ROBBINS, 2005).

O *poder pessoal*, por sua vez, baseia-se nas características do indivíduo. Pode vir de três bases: *poder de talento* (poder exercido por posse de alguma habilidade específica ou conhecimento); *poder de referência* (poder com base nas características pessoais que faz com que outros admirem e se identifiquem a ponto de querer agradar determinada pessoa); e *poder carismático*. O “[...] líder carismático conquista seus seguidores porque consegue articular visões atraentes, corre riscos pessoais, demonstra sensibilidade pelo ambiente e pelas pessoas, além de ser capaz de comportamentos não-convencionais. [...] são capazes de exercer influência sobre os outros devido à força destas características heróicas” (ROBBINS, 2005, p. 305).

Apesar de não ser a mesma coisa, liderança e poder são conceitos inter-relacionados. O líder utiliza o poder como meio de realizar as metas do grupo. Uma das diferenças entre os dois conceitos está na compatibilidade de objetivos. O poder, ao contrário da liderança, não requer compatibilidade de objetivos entre líder e liderados (ROBBINS, 2005).

Voltando à existência dos líderes formais e informais, o que podemos dizer é que a *liderança formal* necessariamente exerce o poder legítimo. Isso, no entanto, não significa que ele não possa exercer ao mesmo tempo poder vindo de outras bases como, por exemplo, o carismático. Por outro lado, a *liderança informal* é aquela que não está relacionada ao poder legítimo. Pessoas, muitas vezes, são líderes por meio do exercício do poder pessoal.

A seguir veremos dois estilos de liderança, apresentados por Maximiano (2004).

3.3.2.2 Estilos de liderança

Existem dois tipos básicos de liderança, o autocrático e o democrático, que se diferenciam de acordo com a maneira como o líder se relaciona com os liderados. A autocracia se refere à liderança orientada para tarefa, a democracia, por sua vez, se refere à liderança orientada para pessoas (MAXIMIANO, 2004).

1. Liderança orientada para tarefa

Autocracia ou liderança orientada para tarefa representa um estilo em que o poder de tomada de decisões está concentrado no líder. De acordo com Maximiano (2004), um líder autocrático:

- toma decisões sem consultar a equipe;
- está muito mais preocupado com a tarefa do que com as pessoas que a executam;
- concentra a atenção no desempenho do funcionário ou grupo, dando ênfase ao cumprimento de prazos, aos padrões de qualidade e ao custo;
- insiste na necessidade de cumprir metas;
- insiste na necessidade de superar a concorrência ou um rival dentro da mesma organização, ou ainda o desempenho passado;
- define com precisão as responsabilidades individuais e designa tarefas específicas para cada pessoa;
- enfatiza a cobrança e a avaliação do desempenho dos funcionários;
- mantém distância dos funcionários ou equipe.

2. Liderança orientada para pessoas

Democracia ou liderança orientada para as pessoas refere-se ao estilo de liderança em que há um alto grau de participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões. Conforme Maximiano (2004), um líder democrático:

- acredita que deve criar um clima em que as pessoas se sintam bem;
- focaliza sua atenção no funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e a capacidade de trabalhar em equipe;
- pede opiniões ou sugestões, ouve, presta atenção e usa as ideias do grupo;
- dedica parte significativa do tempo à orientação das pessoas da equipe;
- é amigável;
- apoia e defende os funcionários;
- insiste com os integrantes da equipe para que aceitem responsabilidades e tomem a iniciativa de resolver problemas.

Podemos dizer que esses estilos de liderança estão relacionados às teorias X e Y de McGregor que vimos quando abordamos as teorias sobre motivação. O líder orientado para tarefas tem uma visão mais voltada para os pressupostos da teoria X. Já o líder orientado para pessoas, adota os pressupostos da teoria Y.

No próximo tópico, veremos que o estilo de um líder é influenciado também pela cultura de uma organização.

3.3.3 Cultura organizacional

3.3.3.1 O que é cultura organizacional?

Como vimos na Unidade 1, podemos definir cultura organizacional como as “[...] experiências, histórias, crenças, normas e ações compartilhadas que caracterizam uma organização e influenciam seu desenho” (CARAVANTES et al., 2005, p. 498).

Para Caravantes et al. (2005), a natureza básica da cultura organizacional pode ser vista na figura a seguir.



Figura 3.5 Natureza básica da cultura organizacional.

Fonte: adaptada de Caravantes et al. (2005, p. 498).

Os autores entendem que três fatores determinam a cultura de uma organização: os *valores* sustentados pela alta administração (por exemplo, se querem coexistir pacificamente com competidores ou se querem esmagar os concorrentes); a *história* da organização (em geral, apresentam vestígios dos fundadores); e a *visão* que a alta administração tem da organização (por exemplo, se assumem uma postura mais agressiva ou mais defensiva). Esses fatores levam aos componentes que caracterizam a cultura (*experiências, histórias, crenças, normas ações compartilhadas*). O impacto da cultura é percebido na eficácia de uma organização. Uma cultura clara e forte, que está em sintonia com a estratégia e que pode se adaptar às exigências do ambiente tende a melhorar a eficácia organizacional (CARAVANTES et al., 2005).

É possível, apenas pelo que vimos, perceber a importância de compreender o que é cultura organizacional. Como observa Morgan (2002), essa compreensão nos auxilia a repensar “[...] quase todos os aspectos do funcionamento corporativo, inclusive a estratégia, a estrutura e a natureza da liderança e da administração.

Uma vez que entendemos a influência da cultura nos comportamentos no local de trabalho, percebemos que a mudança organizacional é mudança cultural e que todos os aspectos da transformação corporativa podem ser abordados com essa perspectiva em mente” (MORGAN, 2002, p. 136-137).

Se voltarmos à Unidade 1, veremos que ela é uma das variáveis contextuais que influenciam o projeto de organizações. É também o ponto de partida do processo de planejamento estratégico, que vimos no início desta unidade. É ainda, um fator de peso na determinação do estilo de liderança observado em uma organização.

Como diz Morgan (2002), o fato de entender a importância da cultura dá um novo olhar às mudanças que ocorrem nas organizações. Sua importância é vista também em processos de fusão ou aquisição de novas empresas. Sabe-se da existência de vários problemas ocasionados pelo “choque” de culturas, que fez com que fusões e aquisições não dessem os resultados esperados.

No entanto, compreender a cultura de uma determinada organização é uma tarefa difícil. Ela guia o comportamento por meio de códigos não escritos. Está implícita nas atitudes das pessoas, no que se considera, por meio de regras não escritas, aceitável ou não aceitável.

Segundo Robbins (2005), sete características nos ajudam a compreender a essência da cultura de uma organização: inovação e assunção de riscos; atenção aos detalhes; orientação para os resultados; orientação para as pessoas; orientação para a equipe; agressividade e estabilidade.

O tópico seguinte apresenta algumas considerações importantes sobre cultura organizacional.

3.3.3.2 Considerações importantes

Algumas considerações são importantes quando se fala em cultura organizacional. A primeira é o fato das organizações possuírem uma cultura dominante e várias subculturas. Ou seja, ao mesmo tempo que ela tem experiências, histórias, crenças, normas, ações compartilhadas entre todos os seus membros, ela pode ter, em diferentes departamentos ou diferentes unidades, aspectos culturais próprios, que chamamos de subculturas.

Uma organização pode ter uma cultura forte, minimizando a existência de subculturas, ou uma cultura fragmentada. Isso exerce grande influência no seu desempenho.

Segundo Robbins (2005), a cultura organizacional tem a função de distinguir uma organização de outra; proporcionar senso de identidade aos membros

da organização; facilitar o comprometimento de todos com os interesses dela; ajudar a mantê-la coesa; e servir como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que direciona as atitudes e comportamentos dos funcionários.

Apesar dos seus benefícios, temos que ressaltar que uma cultura forte pode também “cegar” a organização. Isso significa impossibilitar seus membros de perceberem que algumas mudanças são necessárias diante de novas condições ambientais.

Ela pode também estimular a conformidade, ou seja, permitir que se percam os ganhos obtidos pelas diferenças individuais.

Temos que considerar ainda o fato de que culturas fortes reduzem a necessidade de formalização. Portanto, vemos claramente a sua influência na estrutura organizacional. Para entender porque isso ocorre é só retomar as funções da cultura. Se ela é forte, já existem os tais códigos e regras não escritos que direcionam as atitudes e comportamentos, isso reduz a necessidade de se criar normas e procedimentos formais.

Por fim, precisamos saber que a cultura do país é sempre mais forte que a cultura de uma organização. Diferentes países têm diferentes características e diferentes modos de vida. Isso faz com que uma técnica ou teoria relacionada à administração, desenvolvida em outro país, necessite de adequação à cultura local. Em administração, particularmente no Brasil, é muito comum ver a importação de ideias desenvolvidas em outros países. Diversas empresas já tiveram problemas por não adaptarem o que foi desenvolvido externamente à cultura local.

Como observa Morgan (2002, p. 147), “[...] importantes diferenças entre uma nação e outra realmente existem. Se entendermos essas diferenças, seremos capazes de entender muito melhor uma prática ‘estrangeira’. Ao mesmo tempo, seremos capazes de apreciar muito melhor nossas próprias práticas.”

Portanto, temos que ter cuidado especial com a excessiva valorização do que é feito externamente e a importação de práticas estrangeiras sem a adequação necessária.

3.3.3.3 Criação e manutenção da cultura

Em geral, os fundadores exercem o maior impacto sobre a cultura de uma organização. Segundo Robbins (2005), o processo de criação da cultura se dá de três maneiras: os fundadores contratam e mantêm funcionários que tenham valores parecidos com os deles; doutrinam e socializam estes funcionários conforme sua forma de pensar e agir; e se comportam de uma maneira que encoraja os funcionários a se identificarem com eles e introjetar seus valores, premissas e convicções.

Ela é mantida, por meio do processo de seleção, do comportamento dos dirigentes e do processo de socialização. Para manter a cultura, organizações utilizam histórias que vinculam passado e presente, rituais que reforçam os valores fundamentais da organização (por exemplo, gritos de guerra), símbolos materiais (como portas abertas indicando abertura e igualdade) e uso da linguagem como forma de identificação dos membros de sua cultura ou subcultura (por exemplo, siglas e termos utilizados apenas naquela organização).

3.3.4 Os grupos no contexto das organizações

3.3.4.1 Grupos formais e grupos informais

Grupos podem ser definidos de várias formas. Maximiano (2004) os define como um conjunto de pessoas que têm um objetivo comum ou que compartilham alguma característica. Para Gibson et al. (2006), um grupo em uma organização pode ser definido como dois ou mais funcionários que interagem mutuamente de forma que o comportamento e/ou desempenho de um deles é influenciado pelo comportamento e/ou desempenho de outros membros.

Utilizaremos aqui a definição de Robbins (2005). Segundo o autor, um *grupo* é um conjunto de dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que buscam um objetivo comum.

Nas organizações, encontramos grupos formais e informais. *Grupos formais* são definidos pela administração para atingir algum objetivo. Pela definição, vemos que uma organização como um todo é um grupo formal, que pode ser composto por grupos menores. Um departamento de *marketing*, por exemplo, é um grupo formal permanente. Grupos formados para desenvolver um projeto ou realizar alguma tarefa são exemplos de grupos formais temporários.

Uma organização também é formada por um conjunto de *grupos informais*. São grupos formados espontaneamente por amizade ou em virtude de um interesse comum. Podem resultar da convivência ou proximidade no local de trabalho. Nesse caso, o relacionamento pode ir além do trabalho, por exemplo, no final de semana um grupo de funcionários pode se reunir para jogar futebol. Ou então, esses grupos se formam independente da amizade, por algum interesse comum. Podemos citar como exemplo, o caso de alguns funcionários que se juntam para reivindicar alguma melhoria nas condições de trabalho.

Como vimos na Unidade 2, os grupos informais passam a ganhar importância nas organizações a partir da década de 30, com os resultados da experiência conduzida por Elton Mayo. Barnard também, na obra *As funções do executivo*, de 1938, deixa clara a importância da comunicação nas organizações, para se conseguir a cooperação dos grupos informais.

Apesar de focalizarmos os grupos formais no tópico a seguir, temos que lembrar sempre que um gestor deve, ao mesmo tempo, buscar a realização dos interesses organizacionais (ou dos grupos formais) e dos interesses dos grupos informais.

3.3.4.2 Fatores que influenciam no desempenho de um grupo

Existem diversos fatores que são citados por influenciar o desempenho dos grupos.

As pessoas trazem para os grupos sua competência, experiência, formação, valores e personalidade. Como não existem pessoas idênticas, não existe um grupo igual ao outro. Como esses fatores pessoais se alteram com o tempo, o desempenho do grupo também é alterado. Se por um lado, a convivência e a experiência adquirida com o tempo podem contribuir para o desempenho, por outro, percebe-se que, muitas vezes, um grupo maduro se torna acomodado. Mudanças na composição, como entrada e saída de alguma pessoa, alteram também o seu desempenho (MAXIMIANO, 2004).

Acredita-se que fatores como o *status*, ou seja, a posição social definida ou atribuída a um grupo ou a membros de um grupo exerce influência no seu desempenho. O *status* pode estar relacionado ao poder de uma pessoa em relação às outras (derivado de uma ou mais bases vistas anteriormente) e à capacidade de contribuir para a realização dos objetivos do grupo (ROBBINS, 2005).

De acordo com Robbins (2005), o *status* influencia a interação entre os membros do grupo. Percebe-se que pessoas com maior *status*, em geral, se expressam mais, são mais críticas, impõem mais ordens e costumam interromper os demais membros. Para não prejudicar o desempenho, a hierarquia de *status* de um grupo deve ser percebida como justa pelos seus membros.

Existem ainda diversos fatores citados na literatura que podem afetar o desempenho de grupos. Robbins (2005), por exemplo, cita pesquisas que relacionaram o tamanho e desempenho e chegaram, entre outras, às seguintes conclusões: grupos menores são mais rápidos na realização de tarefas; grupos maiores conseguem melhores resultados na resolução de problemas; grupos com número ímpar de membros tendem a ser melhores que aqueles com número par; e grupos com cinco ou sete elementos conseguem obter o melhor das características dos grupos pequenos e grandes. O mesmo autor observa também que diferenças culturais determinam se o rendimento é melhor individualmente ou em grupo.

Maximiano (2004) cita quatro características, mostradas na Figura 3.6, que levam os grupos a um alto desempenho. A primeira condição, segundo ele, é a *clareza de objetivos*, é ela que guia os integrantes do grupo. A segunda é a

coesão, ou seja, o grau em que os membros são atraídos entre si e motivados a pertencer ao grupo. A outra característica, relacionada à definição do papel dos integrantes, é a *organização*. A última é a existência de uma *comunicação* eficiente entre as pessoas do grupo.

Acredita-se que a coesão de um grupo pode ser aumentada com a redução do seu tamanho, o estímulo à concordância sobre os objetivos comuns, o aumento do tempo de contato entre os membros, o aumento do *status* do grupo e da dificuldade de fazer parte dele, o estímulo à competição com outros grupos; o oferecimento de recompensas ao grupo e não ao indivíduo e o isolamento físico do grupo (ROBBINS, 2005).

Entre os fatores que podem prejudicar o desempenho de um grupo, podemos citar a conformidade, a desorganização, a falta ou excesso de coesão e a falta de comunicação. A conformidade pode ser entendida como o processo pelo qual um membro do grupo tende a concordar com uma proposição, quando percebe que outros já concordaram. A desorganização ocorre quando o grupo não consegue dividir e coordenar suas tarefas. A falta de coesão leva cada pessoa a trabalhar para o interesse próprio e não para o interesse do grupo, o excesso, por sua vez, pode gerar conformidade e fazer com que o grupo desconsidere informações importantes que podem vir de fora. Por fim, a falta de comunicação prejudica a troca de informações relevantes (MAXIMIANO, 2004).

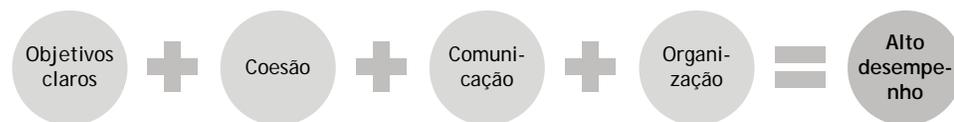


Figura 3.6 Fatores críticos de sucesso de um grupo.

Fonte: adaptada de Maximiano (2004, p. 321).

Podemos dizer que a avaliação de desempenho de um grupo deve levar em consideração a realização dos objetivos pretendidos, a satisfação dos seus membros e a aprendizagem proporcionada aos integrantes. Grupos, em geral, geram decisões de melhor qualidade e aumentam a possibilidade de aceitação de uma solução.

3.4 Considerações finais

Começamos a unidade definindo o planejamento como um processo sistemático de tomada de decisão sobre o futuro da organização. Vimos que ele ocorre nos níveis estratégico, tático e operacional. O primeiro nível envolve a

tomada de decisão sobre objetivos e estratégias de longo prazo. O segundo é o desdobramento do estratégico nas áreas funcionais da organização. O nível operacional, por sua vez, inclui a identificação de atividades, recursos e formas de controle nos níveis inferiores da organização.

Demos atenção especial ao processo de planejamento estratégico. Apresentamos brevemente as principais etapas de sua elaboração. Na metodologia que citamos, essas etapas são: a sensibilização, a definição da missão, a definição dos objetivos gerais, a segmentação estratégica, o diagnóstico estratégico (análise externa e análise interna), a definição dos objetivos por segmento, o levantamento das possíveis estratégias e a escolha da estratégia, a implementação e o controle.

Em seguida, definimos motivação como sendo a vontade de exercer esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionado pela satisfação de alguma necessidade individual. Apresentamos então, três das principais teorias sobre o tema. Vimos a hierarquia de necessidades de Maslow, as teorias X e Y de McGregor e a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Assim, foi possível ver que a liderança está diretamente relacionada com a motivação. Apresentamos dois diferentes estilos de liderança: o orientado para tarefas (o poder de tomada de decisões está concentrado no líder) e o orientado para pessoas (envolve um alto grau de participação dos funcionários nas decisões).

Ressaltamos que o estilo de liderança é influenciado pela cultura organizacional. Ela foi definida aqui como sendo as experiências, histórias, crenças, normas e ações compartilhadas que direcionam o comportamento das pessoas. Observamos ainda, que ela influencia na definição de estratégias e na estrutura de uma organização.

Encerramos a unidade apresentando a definição de grupos nas organizações. O trabalho em grupo tem ganhado importância nas últimas décadas e, por isso, geralmente, quando se fala em liderança se fala também em grupos. Vimos que eles podem ser formais, ou seja, definidos pela administração, ou informais, formados por amizade ou por algum interesse. Citamos a clareza de objetivos, a organização, a comunicação e a coesão como fatores que levam a um bom desempenho do grupo. Como fatores que podem prejudicar o seu desempenho, citamos a conformidade, a desorganização, a falta ou excesso de coesão e a falta de comunicação.

3.5 Estudos complementares

3.5.1 Materiais complementares

Nessa unidade, recomenda-se a leitura da bibliografia indicada abaixo:

DAFT, R. L. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Cengage Learning, 2008, p. 2-13; 348-356.

3.5.2 Referências

BATALHA, M. O.; RACHID, A. *Estratégia e organizações*. In: BATALHA, M. O. (Org.). *Introdução à engenharia de produção*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo*. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

CARAVANTES, G. R. et al. *Administração: teorias e processo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

GIBSON, J. L. et al. *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. *Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, G. *Imagens da Organização: edição executiva*. São Paulo: Atlas, 2002.

NOGUEIRA, E.; ALVES FILHO, A. G.; TORKOMIAN, A. L. V. Empresas de revestimento cerâmico e suas estratégias competitivas e de produção. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 1, p. 84-99, abr., 2001.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S.; COULTER, M. *Administração*. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1999.

SOBRE A AUTORA

Márcia Regina Neves Guimarães

Márcia Regina Neves Guimarães é doutora em Engenharia Mecânica pela Universidade de São Paulo (EESC/USP), mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e graduada em Engenharia de Alimentos pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). É professora da UFSCar, sendo responsável por disciplinas como Teoria das Organizações e Organização do Trabalho no curso de Engenharia de Produção e disciplinas relacionadas à administração em outros cursos do campus de Sorocaba. Atua também em pesquisa e projetos de extensão, tendo como principais áreas de interesse: organização do trabalho, teoria das organizações e estratégias organizacionais.

