

UNIDADE 4

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO: ÊNFASE NA ESTRUTURA

4.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar as origens, contribuições e críticas feitas às Teorias da Administração com ênfase na estrutura e desenvolver uma reflexão sobre a presença dessas teorias administrativas em ambientes de informação.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) reconhecer os princípios gerais da Administração Científica;
 - b) identificar as características dessa teoria.
-

4.3 ÊNFASE NA ESTRUTURA

Nesta seção serão estudadas a Teoria Clássica, a Teoria Burocrática, a Teoria Neoclássica e a Teoria Estruturalista.

4.3.1 Teoria Clássica

Essa teoria é conhecida também como Abordagem Anatômica, Corrente Anatomística ou Escola de Chefes, pois abordava a organização de cima para baixo, enquanto a anterior abordava de baixo para cima.

O engenheiro francês *Henri Fayol* analisou a natureza da atividade empresarial e definiu as principais atividades do gestor: planejar; organizar; comandar; coordenar e controlar. *Fayol* defendia que os mesmos princípios podiam ser aplicados em empresas de dimensões diferentes e de todo os tipos: industriais, comerciais, governamentais, políticas ou mesmo religiosas. O autor refinou suas conclusões teóricas para chegar a 14 princípios gerais sobre gestão, que serviram como base para muitos autores subsequentes elaborarem suas próprias propostas.



Explicativo

Jules Henri Fayol (1841-1925) formou-se em Engenharia de Minas. Trabalhou na *Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville* em Commentry, que se encontrava à beira da falência. Como um bom gestor, levou a empresa a um novo patamar de resultados e foi promovido a diretor. Essa experiência propiciou a publicação do livro *Administration Industrielle et Générale*, um dos marcos da história do pensamento administrativo.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Jules Henri Fayol. **História da Administração**. [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/52-jules-henri-fayol>>.

Fayol parte da proposição de que o conjunto das operações de toda empresa econômica pode ser dividido em seis grupos de funções básicas, a saber:

- função técnica ou de produção: relacionada com a produção de bens/serviços;
- função comercial: relacionada com a compra, venda e permuta;
- função financeira: relacionada com a procura e gerência de capitais;
- função segurança: relacionada com a proteção de bens e pessoas;
- função burocrática ou contábil: relacionada com os inventários, registros, balanços e estatísticas;
- função administrativa: relacionada com a integração de cúpula das cinco funções anteriores.

Para aclarar o que sejam as funções administrativas, *Fayol* define o ato de administrar com os seguintes objetivos:

- a) prever: é visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- b) organizar: é constituir o duplo organismo material e social da empresa;
- c) comandar: é dirigir e orientar o pessoal;
- d) coordenar: é ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
- e) controlar: é verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

4.3.1.1 Os princípios gerais da Administração

Fayol adota a denominação princípio, afastando dela qualquer ideia de rigidez, portanto nada existe de rígido ou absoluto em matéria administrativa. Os princípios são os seguintes:

- a) **divisão do trabalho:** é o princípio da especialização necessária à eficiência na utilização da mão de obra técnica e burocrática. É a base de todas organizações;
- b) **autoridade e responsabilidade:** autoridade, oficial ou pessoal, é o poder de demandar e de se fazer obedecer. Responsabilidade é um corolário da autoridade e refere-se ao compromisso pelas obrigações;



Atenção

Não esqueça: apenas a autoridade é delegável. A responsabilidade é indelegável.

- c) **disciplina:** é o respeito aos acordos, que são destinados a obter obediência, aplicação, energia e sinais externos de respeito. Os acordos são bilaterais, ou seja, quando as diversas partes envolvidas concordam com os termos estabelecidos, à exceção para o que é de lei;
- d) **unidade de comando:** é o princípio da autoridade única, em que um funcionário deve receber ordens de um e apenas um chefe;



Atenção

As empresas familiares são aquelas que mais desrespeitam esse princípio.

- e) **unidade de direção:** cada grupo de atividades que têm o mesmo objetivo deve ter um só chefe e um só plano;
- f) **subordinação do interesse individual ao interesse geral:** o interesse do grupo deve sobrepor-se ao indivíduo. Esse princípio é polêmico, porém, em organizações produtivas, essa é uma máxima que, se não cumprida, rompe o trabalho coletivo;
- g) **remuneração do pessoal:** a remuneração e os métodos de pagamento devem ser razoáveis e conseguir o máximo de satisfação para o empregado. Razoável, pois não é comum a pessoa considerar que está bem remunerada;



Atenção

Não esqueça! O salário razoável não é motivacional, mas a falta dele pode produzir uma desmotivação na execução do trabalho.

- h) **centralização:** refere-se a até que ponto a autoridade é concentrada ou dispersada em um cargo numa empresa;
- i) **hierarquia:** cadeia escalar ou níveis estratificados que ligam os escalões superiores ou cargos mais altos até os cargos mais baixos ou escalões inferiores;
- j) **ordem:** a ordem é material ou social. Considera a organização, o arranjo e a disposição de coisas e pessoas. Logo, é a parte concreta ou visualizada de todos os princípios na prática. A ordem é imprescindível para a organização produtiva do trabalho e para a realização da administração dentro das organizações e empresas;
- k) **equidade:** tratar os empregados com bondade e justiça, ou seja, independente de quem realize o ato, recompensas e punições iguais para atos iguais;
- l) **estabilidade do pessoal:** para manter a estabilidade do pessoal, deve-se evitar a rotação desnecessária que acarreta elevados custos e perigos em relação à qualidade do produto/serviço e à concorrência;



Atenção

A estabilidade é um princípio, não necessariamente precisa estar prevista em lei. Muitos empresários esquecem que pessoas inseguras produzem pouco e não se tornam criativas, não vestindo a “camisa” da empresa.

- m) **iniciativa:** praticar a experimentação e a tentativa, tanto no planejamento como na execução, pois o mundo está em constante mutação e precisamos nos adaptar a coisas novas ou renovar as antigas;
- n) **espírito de equipe:** é o trabalho em equipe, conhecido como *Esprit de Corps* ou espírito de corpo, no qual cada trabalhador é uma célula de um grande corpo, que é a organização. Hoje em dia estamos cada vez mais entendendo esse princípio, pois sem espírito de equipe o trabalho em equipe não se torna efetivo, ou seja, eficiente e eficaz ao mesmo tempo.

O trabalho desenvolvido por *Fayol* teve um complemento de dois seguidores: *Lyndall F. Urwick* (1891-1983) e *Luther Gulick* (1892-1993).

Fayol distinguiu, inicialmente, sete elementos da administração: investigação, previsão, planejamento, organização, coordenação, comando e controle.

A contribuição de *Urwick* foi o desdobramento da função previsão de *Fayol* nas três primeiras, a saber: investigação, previsão e planejamento. Esse passo a passo é importante para a compreensão da Administração a partir de *Fayol*.

As funções de *Gulick* são sete, cujas palavras iniciais, em inglês, formam o anagrama POSDCORB, que facilita a memorização dos elementos:

- a) planejamento (*planning*): é a tarefa de traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-las;
- b) organização (*organizing*): é o estabelecimento da estrutura formal de autoridade;
- c) assessoria de pessoal (*staffing*): refere-se à formação e desenvolvimento de pessoal;
- d) direção (*staffing*): é a tarefa contínua de tomar decisões e incorporá-las em instruções específicas ou gerais;
- e) coordenação (*coordinating*): é o dever de estabelecer relações entre as várias partes do trabalho;
- f) relato ou informação (*reporting*): é o esforço de manter informados aqueles pelos quais o chefe é responsável;
- g) orçamento (*budgeting*): é tudo que diz respeito à elaboração, execução e fiscalização orçamentária.

Gulick contribuiu, também, para a formulação dos critérios de departamentalização, uma das características dessa escola. Porém, iremos estudar os critérios de departamentalização junto à Teoria Estruturalista, mais adiante.

4.3.1.2 Características da Teoria Clássica

As características da Teoria Clássica são as seguintes:

- a) **Administração como ciência:** a organização deve ser estudada cientificamente, substituindo o empirismo e a improvisação por técnicas científicas;
- b) **Teoria da Organização:** essa teoria vê a organização em seus aspectos formais, tais como: forma, funções básicas, disposição, interrelação das partes e regulamentação;

- c) **divisão do trabalho e especialização:** a organização é caracterizada por uma divisão de trabalho claramente definida, que, pela repetição e especificidade, conduz à especialização;
- d) **elementos de administração:** os anatomistas procuram estabelecer quais são os elementos da função administrativa, dentro de uma abordagem dedutiva;
- e) **princípios gerais da Administração:** dentro de um enfoque prescritivo e normativo, essa característica estabelece as condições pelas quais os elementos de administração devem ser desenvolvidos;
- f) **departamentalização:** as divisões dos órgãos que compõem a estrutura organizacional devem ser feitas dentro de um esquema que assegure homogeneidade e equilíbrio.

4.3.1.3 *Apreciação crítica*

A apreciação crítica da Teoria Clássica envolve as seguintes questões:

- a) **abordagem simplificada:** os autores conceberam a organização em termos lógicos, formais, rígidos e abstratos, sem considerar o conteúdo psicológico e social com a devida importância. Não abordaram a organização informal, por exemplo, no que diz respeito à presença de uma cultura organizacional, ou seja, cada trabalhador é portador de uma identidade que pode não se adequar a uma estrutura organizacional;
- b) **ausência de comprovação científica:** os autores não confrontaram a teoria com elementos de prova;
- c) **extremo racionalismo:** o abstracionismo e o formalismo foram criticados por levarem a análise à superficialidade, à simplificação e à falta de realismo, visto que os seres humanos têm um componente emocional muito forte em suas atitudes e comportamentos;
- d) **Teoria da Máquina:** a organização é vista de maneira mecânica, lógica e determinística.

4.3.2 **Teoria Burocrática**

A Teoria da Burocracia desenvolveu-se dentro da Administração ao redor dos anos 1940, em função dos seguintes aspectos:

- a) **fragilidade e parcialidade das Teorias Clássicas e de Relações Humanas**, ambas oponentes e contraditórias entre si, mas sem uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais. Por mais que as teorias busquem sustentação científica para o desenvolvimento do campo da Administração, ainda assim elas são pautadas pelas contradições. Isso significa que os problemas organizacionais estão presentes em todos os contextos administrativos, e mesmo em todas as teorias;
- b) necessidade de um **modelo de organização capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas**, bem como o comportamento dos membros dela participantes, e aplicável, principalmente, às empresas e às demais formas de organização;
- c) a **crescente complexidade das empresas** passou a exigir modelos organizacionais bem definidos;
- d) **o ressurgimento da sociologia da burocracia**, a partir dos trabalhos de *Max Weber*.



Explicativo

Karl Emil Maximilian Weber (1864-1920), intelectual alemão, jurista, economista e considerado um dos fundadores da Sociologia. Estudou o capitalismo e o chamado processo de racionalização e desencantamento do mundo. Sua obra mais famosa são os dois artigos que compõem *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, com o qual começou suas reflexões sobre a sociologia da religião. Em outro trabalho importante, *A política como vocação*, Weber definiu o Estado como uma entidade que reivindica o monopólio do uso legítimo da força física. Suas contribuições mais conhecidas são muitas vezes referidas como a *Tese de Weber*.

Fonte: MAX Weber. **Wikipedia**, [S.l.], 2017. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Max_Weber>.

4.3.2.1 Conceito de burocracia

Pelo conceito popular, a burocracia é visualizada geralmente como o papelório ou como a empresa e as instituições onde papéis se multiplicam, impedindo soluções rápidas. O termo também é empregado com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e à eficiência da organização. Entretanto, esse entendimento comum é chamado de disfunções da burocracia e não representa seu real significado.

Já a burocracia, por *Max Weber*, é o sistema em que a divisão do trabalho é sistemática e corretamente realizada, tendo em vista os fins objetivados. *Weber* procurou um tipo ideal, um modelo puro de burocracia. Na realidade, nenhum tipo de organização corresponde exatamente ao tipo ideal de burocracia descrito por *Weber*. Muitas organizações aproximam-se bastante desse modelo, como a Igreja, o Exército etc., mas não se confundem com ele.

Max Weber distingue três tipos de organizações sociais ou sociedades, tipologia que decorre dos estudos sobre os processos de dominação e constituição da autoridade:

- a) **tradicional**: onde predominam características patriarcais e patrimonialistas, como a família, o clã, a sociedade medieval etc. O tipo de autoridade é por **mero hábito**, ou seja, pelo costume adaptativo ao comportamento rotineiro, em que os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas porque sempre foi a maneira como as coisas foram feitas. Essa autoridade não é racional, pode ser transmitida por herança e é extremamente conservadora;
- b) **carismática**: onde predominam características místicas, arbitrarias e personalistas, como os grupos revolucionários, os partidos políticos etc. O tipo de autoridade está baseado na **afeição**, ou seja, por dominação puramente pessoal ao indivíduo de quem recebem o comando, os subordinados aceitam suas ordens como justificadas por causa da influência da personalidade e da liderança do superior

com o qual se identificam. O poder não é racional, tem forte base emocional e não pode ser delegado ou recebido por herança;

- c) **legal, racional ou burocrática:** onde predominam normas organizacionais, sejam empresariais, em organizações públicas, entre outras. Por exemplo: uma biblioteca universitária, entendendo-se como uma organização burocrática, apresenta um conjunto de normas legais.

O tipo de autoridade é **por mero interesse em determinada situação**, ou seja, a obediência é motivada pelo cálculo de conveniência do indivíduo, e os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas porque concordam com um conjunto de preceitos ou normas legais que consideram legítimos e dos quais deriva o comando. A obediência não é derivada a alguém especificadamente, mas a um conjunto de regras e regulamentos legais preestabelecidos que compõem um cargo.

4.3.2.2 Características da burocracia


A burocracia é uma organização que:

- a) é regida por normas escritas;
- b) se baseia em uma sistemática divisão do trabalho;
- c) estabelece os cargos segundo princípios hierárquicos;
- d) fixa regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo;
- e) baseia a escolha das pessoas no mérito e na classificação, e não em preferências pessoais;
- f) se baseia na separação entre a propriedade e a administração;
- g) exige recursos livres do controle externo, a fim de assegurar a liberdade da organização;
- h) se caracteriza pela profissionalização de seus participantes.

O administrador ou gestor profissional tem as seguintes características: é um especialista assalariado, cujo cargo é sua principal atividade. É nomeado pelo superior hierárquico (dono, sócios, conselho etc.). Seu mandato é por tempo indefinido, por exemplo, no caso de ingresso por concurso público, segue carreira dentro da organização a cujo cargo é fiel e identifica-se com os objetivos da empresa. Não possui os meios de produção e administração, tendo como função controlar cada vez mais as burocracias, além de, como consequência, ter uma previsibilidade do comportamento de seus membros.

Você sabia que a burocracia tem lá suas vantagens? Veja a seguir quais são elas:

- a) a previsão por meio de uma norma legal, na definição do cargo, permite delimitar melhor a quem cabe a responsabilidade;
- b) maior rapidez nas decisões pela tramitação de ordens de papéis através de canais preestabelecidos;

- 
- c) a univocidade da interpretação é garantida pela regulamentação específica e escrita;
 - d) a hierarquia é formalizada;
 - e) os critérios de escolha de pessoal baseiam-se na capacidade e competência técnica;
 - f) existe continuidade da organização por meio da substituição do pessoal que é afastado;
 - g) a informação é discreta, pois é dada apenas a quem deve recebê-la;
 - h) os procedimentos são definidos por escrito e permitem uniformidade, padronização, redução de custos e erros.

As causas do sucesso da burocracia:

- a) as burocracias são mais eficientes. A eficiência é a forma de racionalidade na qual a coerência dos meios em relação aos fins visados se traduz num mínimo de esforço (meios) para obtenção de um máximo de resultados (fins);
- b) existe uma maior pressão por mais eficiência no mundo moderno do que existia no passado;
- c) é difícil atingir eficiência com o surgimento de grandes organizações complexas, que têm uma necessidade crescente de cada vez mais se obter maior controle e maior previsibilidade em relação a seu funcionamento.

Robert K. Merton salienta que os cientistas têm dado muita ênfase aos resultados positivos e às funções da estrutura burocrática, descurando-se das tensões internas de tal estrutura, enquanto o leigo, ao contrário, tem exagerado nas imperfeições do modelo burocrático. Essas imperfeições ou disfunções são causadas por desrespeito às características da burocracia já apresentadas. **As disfunções, para Merton, são:**

- a) despersonalização do relacionamento, dada a alta impessoalidade das relações por meio da escrita;
- b) maior internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos;
- c) excesso de formalismo e de papelório;
- d) resistência a mudanças;
- e) categorização como base do processo decisório (decisões apenas hierárquicas);
- f) superconformidade às rotinas e procedimentos;
- g) exibição de sinais de autoridade;
- h) dificuldade de atendimento a clientes e conflitos com o público. Nesse caso, a burocracia, em sua disfunção com relação ao tempo, pode produzir conflitos: o tempo do atendimento ao público pode gerar problemas, pois o tempo da burocracia não é o mesmo tempo dos clientes. Há uma espécie de assimetria na relação burocrática entre as organizações e o público.



Explicativo

Robert King Merton (1910- 2003) foi um sociólogo estadunidense considerado um teórico fundamental da burocracia, da sociologia da ciência e da comunicação de massa. Cunhou a expressão “profecia autorrealizável”, um conceito da sociologia moderna que descreve o processo de alteração de um resultado final fático por força de uma crença ou expectativa, correta ou incorreta. *Merton* também criou o conceito de grupo de referência.

Fonte: ROBERT Merton. **Wikipedia**, [S.l.], 2017. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Robert_Merton>.



4.3.2.3 *Apreciação crítica*

A apreciação crítica da Teoria Burocrática envolve:

- a) o **excessivo racionalismo da burocracia** não leva em conta a natureza organizacional, tampouco as condições circunjacentes do ambiente. A existência de uma inflexibilidade da burocracia desconsidera o contexto cultural e social das organizações, o que passa a ser um problema de natureza administrativa. Nesse sentido, a burocracia inflexível peca pelo excesso de normalização, mesmo que seja legal;
- b) **as dimensões da burocracia**, pois ela é a continuidade de uma organização e varia conforme a estrutura, limitando-se a sua dimensão. Ela corresponde a uma cultura organizacional, ou seja, é componente de uma estrutura organizacional;
- c) **mecanismo e limitações da teoria da máquina**: pouca importância dada ao intercâmbio com o ambiente, negligência à organização informal, **arranjo rígido**, não reconhecimento do apoio social que vem com a mão de obra;
- d) **conservadorismo da burocracia**: trata-se de um processo conservador que impede a inovação, cheio de regras e rituais;
- e) **abordagem de sistema fechado**: considerar que os problemas de uma empresa têm origem apenas na parte interna;
- f) **abordagem descritiva e explicativa**: essa abordagem, em vez de dar receitas e prescrições ao administrador ou gestor, preocupa-se em analisar, explicar e descrever as organizações.

A burocracia leva-nos à conclusão de que, apesar de todas as suas limitações e restrições, ela é **uma das melhores alternativas de organização**, provavelmente muito superior a várias alternativas tentadas no decorrer do século XX. Por meio de seu estudo, podemos chegar a uma apreciação sobre sua natureza. Compreende-se que, a partir desse aspecto, ela pode ser considerada um recurso eficiente para a organização.



Multimídia

Para ampliar seus conhecimentos, assista aos vídeos sobre as contribuições da Teoria Burocrática em: <<https://www.youtube.com/watch?v=JWXbYXouGJw>>.

E sobre a obra de *Max Weber* em: <https://www.youtube.com/watch?v=qU_zUBTsILQ>.



4.3.3 Atividade

Reúna as características da Teoria Clássica e Burocrática e verifique sua aplicação em ambientes de informação.

Resposta comentada

Vimos anteriormente as características de cada uma dessas teorias. Relacione-as com um ambiente de informação que você conheça, leve suas dúvidas para o tutor.

4.3.4 Teoria Neoclássica

Nesta seção será abordada a Teoria Neoclássica e suas características.

4.3.4.1 Características da Teoria Neoclássica

São características da Teoria Neoclássica:

- a) ênfase na prática: a teoria somente tem valor quando operacionalizada na prática. Devem se desenvolver conceitos de forma prática e utilizável, visando principalmente a ação executiva;
- b) reafirmação relativa dos postulados clássicos: é uma reação à influência das teorias do comportamento em detrimento dos aspectos econômicos. Reestruturam os postulados clássicos em uma configuração mais ampla e flexível;
- c) ênfase nos princípios clássicos de Administração: os princípios administrativos são resgatados e deixados na forma de “leis” para transformar-se em parâmetros. Esses princípios retomados tornam-se referenciais para o desenvolvimento da Administração; nesse caso, eles são atualizados diante de um novo contexto do mundo do trabalho;

- d) ênfase nos objetivos e resultados: toda organização existe não para si, mas para produzir resultados e alcançar objetivos. Em função dos objetivos, a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada;
- e) ecletismo da Teoria Neoclássica: aproveita todos os conceitos de outras teorias que têm viabilidade prática comprovada.



Explicativo

Peter Drucker (1909-2005) é o autor com mais livros publicados sobre gestão, economia e análise social. Nascido em Viena, trabalhou como economista em Londres antes de emigrar para os Estados Unidos da América. Está por trás das principais teorias de gestão dos últimos 50 anos, tais como: gestão por objetivos; privatização; cliente em primeiro lugar; papel do líder; descentralização e era da informação.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Peter Drucker. **História da Administração**. [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/j/gurus/56-peter-drucker>>.



4.3.4.2 Administração como técnica social básica

As teorias como Técnica Social Básica são aplicadas naquilo que as empresas têm de mais comum. Segundo *Peter Drucker*, as organizações possuem uma série de aspectos administrativos comuns, a saber:

- a) quanto aos objetivos: as organizações não vivem por si sós, mas são meios, órgãos sociais que visam à realização de uma necessidade social;
- b) quanto à Administração: todas as grandes organizações são diferentes em seus objetivos e propósitos, mas essencialmente semelhantes na área administrativa;
- c) quanto ao desempenho individual: é o campo onde há menor diferença entre as organizações. O desempenho individual é a eficácia do pessoal dentro das organizações. São os indivíduos que fazem, decidem e planejam, enquanto as organizações são ficções legais. As organizações só atuam na medida em que seus administradores agem.

4.3.4.3 As novas funções dos administradores

As funções do administrador consistem, para a maioria dos neoclássicos, em **planejamento, organização, designação de atribuições, direção e controle**, e, dependendo dos níveis hierárquicos, a proporcionalidade de tais funções pode variar. Por outro lado, o desempenho delas forma o chamado ciclo administrativo.

4.3.4.4 O problema: centralização x descentralização

A problemática do grau de centralização foi bastante discutida pelos neoclássicos. Segundo *Ernest Dale*, o grau de descentralização é maior quanto:

- a) maior for o número de decisões tomadas nas escalas baixas da hierarquia administrativa. Ou pode-se observar uma maior participação na administração dos trabalhadores da execução e não somente do planejamento;
- b) mais importantes forem as decisões nas escalas mais baixas. A participação dos trabalhadores na administração passa a ganhar destaque e importância;
- c) maior for o número de funções afetadas pelas decisões nas escalas mais baixas;
- d) menor for o grau de supervisão da decisão.

4.3.4.5 Administração por Objetivos ou Resultados (APO/APR)

A Administração por Objetivos (APO) é um método de planejamento e controle administrativo fundamentado no princípio de que, para atingir os resultados, a organização precisa definir em que negócio está atuando e aonde pretende chegar.

Anteriormente, o enfoque era fundamentado no processo das atividades (meios) e, a partir dessa compreensão foi substituído por um enfoque fundamentado nos resultados a serem atingidos. Muda-se o enfoque do *como* para o enfoque do *para que administrar*.

Embora existam inúmeras definições para a APO, cada uma enfatizando um aspecto do sistema, encontramos os seguintes elementos comuns a todos os sistemas de APO:

- a) estabelecimento conjunto de objetivos entre os executivos e seu superior: o grau de participação, no entanto, varia de acordo com o sistema adotado. Nesse item, os objetivos a serem alcançados estariam relacionados ao campo dos princípios administrativos adotados;
- b) estabelecimento de objetivos para cada posição: basicamente, a APO está fundamentada no estabelecimento de objetivos por posições de gerência ao determinar os resultados que um gerente em determinado cargo deverá alcançar;
- c) interligação de objetivos: os objetivos de cada cargo e das várias áreas devem ser integrados para atingir os objetivos da organização;
- d) estabelecimento do sistema de revisão e reciclagem: a APO prevê alguma forma de revisão do progresso efetuado, através dos objetivos já alcançados e a alcançar, permitindo que algumas providências sejam tomadas e novos objetivos sejam fixados para o período seguinte;
- e) ênfase na mensuração e controle: a APO enfatiza a quantificação, a mensuração e o controle, pois, se não puder ser medido o resultado, não há controle. Nesse sentido, incrementa-se o papel dos princípios que produzem uma cultura de controle e mensuração nas organizações;

- f) participação atuante da chefia: a maior parte dos sistemas de APO envolve mais o superior que o subordinado;
- g) apoio intenso do *staff* durante os primeiros períodos: a implantação da APO requer o apoio de uma assessoria previamente treinada e preparada.

4.3.4.6 Critérios para fixação de objetivos

Objetivo é um enunciado escrito sobre resultados a serem alcançados em período determinado. O objetivo deve ser: quantificado, desafiante, relevante e compatível. Deverá ser escrito em uma frase iniciada por um verbo no imperativo, para dar noção de ação.

As características estruturais na fixação dos objetivos são:

- a) os executivos fixam alvos a longo, médio e curto prazo. Os de longo prazo são geralmente estabelecidos pelos dirigentes de cúpula. O tempo do longo prazo pode variar de dois a 20 anos, dependendo do tamanho e do ramo de atividade da empresa;
- b) os objetivos e metas são expressos como resultados finais, e não como tarefas ou atividades. Transfere-se o foco para a finalidade dos objetivos, já as tarefas devem ser direcionadas para os resultados e objetivos;
- c) os objetivos e metas devem ser coerentes, bem como coordenados nos sucessivos níveis e áreas da organização.

As características comportamentais na fixação de objetivos são:

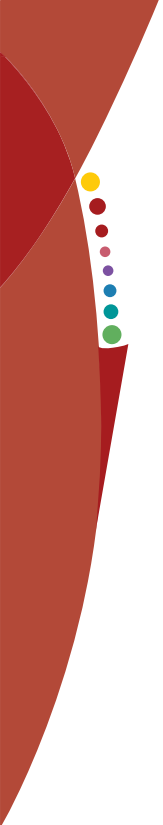
- d) dá-se ênfase ao **compromisso próprio** dos subordinados em relação às metas, isto é, os subordinados participam na fixação de metas e passam a ser responsáveis por elas;
- e) dá-se ênfase à autoanálise do desempenho e ao consequente autocontrole em relação aos resultados obtidos frente às metas pre-determinadas;
- f) os desvios de resultados em relação às metas provocam autocorreção no desempenho e, se necessário, orientação específica do superior.

4.3.4.6.1 Os critérios para escolha dos objetivos

Os critérios para **escolha dos objetivos** devem ser estabelecidos de acordo com a prioridade e sua contribuição para **o alcance dos resultados-chave** da empresa. Eis alguns critérios:

- a) procurar as atividades que têm maior impacto sobre os resultados;
- b) o objetivo deve ser específico quanto aos dados concretos (o que, quanto, quando). Os resultados específicos devem ser enunciados em termos mensuráveis e bastante claros;



- 
- c) focalizar objetivos no trabalho e não no homem;
 - d) detalhar cada objetivo em metas subsidiárias;
 - e) usar linguagem compreensível para os gerentes;
 - f) manter-se dentro dos princípios da Administração. Concentrar-se nos alvos vitais do negócio e não se dispersar em atividades secundárias;
 - g) o objetivo deve indicar os resultados a serem atingidos, mas não deve limitar a liberdade de escolha de métodos. As metas fixam os valores a serem atingidos;
 - h) o objetivo deve ser difícil de ser atingido, requerendo um esforço especial, mas não impossível;
 - i) o objetivo deve representar uma tarefa suficiente para todo o exercício fiscal da empresa, que geralmente é de um ano;
 - j) o objetivo deve ter alguma ligação remota com o Plano de Lucros da Empresa, que é geralmente o último objetivo;
 - k) as áreas de assessoria devem preparar seus objetivos quando as gerências operativas já tenham definidos os seus; devem tomar conhecimento destes e fazer com que seus objetivos apoiem a ação das gerências operativas. Em outras palavras, no processo de escolha dos objetivos, inicialmente cabe às gerências operativas defini-los, a partir daí cabe às áreas de assessoria definir os seus e fazer com que eles apoiem ao mesmo tempo as gerências operativas.

4.3.4.6.2 Hierarquia de objetivos

Os objetivos se organizam em uma hierarquia, em que existem oito setores-chave nos quais devem ser fixados objetivos de realização, a saber:

- a) posição de mercado;
- b) inovação;
- c) produtividade;
- d) recursos físicos e financeiros;
- e) rentabilidade;
- f) desempenho e desenvolvimento de executivos;
- g) desempenho de empregados;
- h) rentabilidade pública ou responsabilidade pública.

4.3.4.7 Conceito e tipos de estratégia na Teoria Neoclássica da Administração

Estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa para atingir os objetivos a longo prazo. *Igor Ansoff* propõe certas categorias de estratégias, assegurando que cada empresa se enquadre em uma delas quando se dirige a determinados objetivos a curto e longo prazo:

- a) máximo rendimento anual: é uma estratégia que tende a extrair **o máximo da liquidez** do caixa, visando unicamente sobreviver

- para produzir rendimentos. A liquidez é a subtração das saídas em relação às entradas numa organização;
- b) ganhos de capital: é uma estratégia que tende a obter lucratividade a curto prazo, desprezando objetivos a longo prazo, a fim de criar uma imagem pública de empresa em rápido crescimento;
 - c) liquidez de patrimônio: busca atrair compradores, procurando demonstrar elevada flexibilidade patrimonial, mesmo com baixa rentabilidade;
 - d) responsabilidade social: demonstra um interesse iluminado em questões civis e nacionais. É o caso de empresas de fabricantes de papel, ao fazerem campanhas de proteção às reservas florestais, protegendo seus interesses a longo prazo;
 - e) filantropia: estratégia a partir da qual a empresa envia recursos a objetivos não econômicos ou instituições não lucrativas, como fundações científicas ou humanitárias;
 - f) atitudes para com os riscos: estratégia voltada à redução dos riscos do negócio, mesmo que isso reduza o volume de lucros, com a demissão de funcionários e da estrutura da empresa para enfrentar problemas de caixa e retrações **de vendas**.



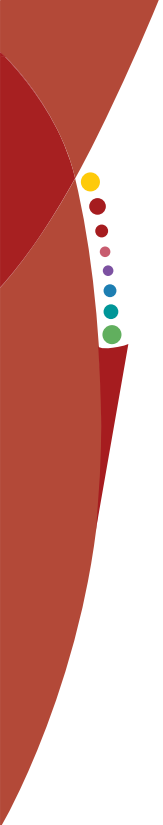
Explicativo

Harry Igor Ansoff (1918–) nasceu em Vladivostok (Rússia) e, aos 16 anos de idade, foi com os pais para os EUA. Estudou Engenharia Mecânica e Física e doutorou-se em Matemática Aplicada. Optou pela carreira acadêmica no *Carnegie Institute of Technology*, onde publicou o *best-seller Corporate Strategy*, por muito tempo considerado a bíblia do planejamento estratégico.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Igor Ansoff. **História da Administração**, [S.l.], c2009.
Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/43-h-igor-ansoff>>.

4.3.4.8 Os planejamentos estratégicos, táticos e operacionais

As três formas de planejamento serão estudadas mais detalhadamente na disciplina Planejamento de Ambientes de Informação. São eles: estratégico, tático e operacional.



O **planejamento estratégico** é posto em prática pelos executivos principais, com contribuições ou não das gerências e outros funcionários. Ele obedece às seguintes etapas:

- a) apreciação do desenvolvimento da empresa: significa descobrir quais são as forças e fraquezas que a empresa possui (diagnóstico empresarial). Essa avaliação é feita em relação ao desempenho da administração, mercados, recursos, produtividade e organização dentro de um contexto do passado ou histórico;
- b) avaliar o ambiente externo: significa que a empresa deverá desenvolver algumas hipóteses sobre o ambiente geral em que a companhia operará no futuro e fazer suposições em relação a cada um dos fatores básicos que possam afetar todas as suas oportunidades e/ou ameaças de mercados;
- c) estabelecer o alvo e os objetivos a serem atingidos: a administração deve estabelecer seus objetivos, missão e visão, ou seja, aonde deseja chegar;
- d) avaliar as alternativas de cursos de ação: as alternativas devem ser avaliadas em relação a prováveis consequências;
- e) preparo de um plano estratégico: especificar, em linhas gerais, por escrito, aonde a empresa pretende chegar no futuro e como propõe fazê-lo a partir do presente.

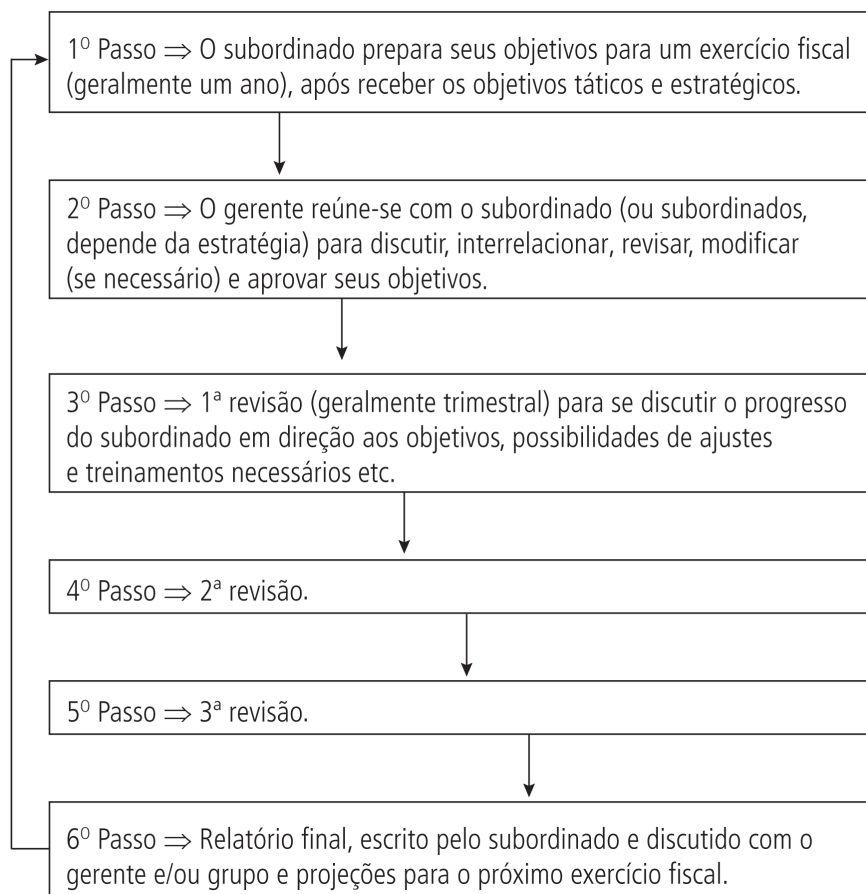
Os **planos táticos** do planejamento estratégico abrangem todos os projetos e ações específicas que sua implementação implica. A implementação é fundamental para o desenvolvimento e para se alcançarem os resultados e objetivos. Envolve, assim, etapas de planejamento, entre elas:

- a) planejamento da organização: relaciona-se com o esboço da estrutura por meio da qual poderão ser alcançados os objetivos estratégicos;
- b) planejamento de desenvolvimento de produto e mercado: relaciona-se com os cancelamentos, integração e diversificação incluídos no plano estratégico, referentes aos produtos e mercados;
- c) planejamento de desenvolvimento de recursos: inclui o planejamento das capacidades fornecidas pelas equipes de trabalho, materiais, instalações, fluxo de dinheiro no prazo mais curto;
- d) planejamento de operações: abrange a comercialização, manufatura e o plano de lucro a curto prazo;
- e) implementação: refere-se à “posta em marcha”, ou seja, aos ajustes e ao início dos trabalhos;
- f) controle: refere-se à produção de informações de retroalimentação para novas implementações ou não.

O **planejamento operacional ou ciclo APO** envolve um comportamento cíclico, de tal forma que os resultados de um ciclo permitam conexões e ajustes para o seguinte, por meio da retroalimentação. A retroalimentação ou *feedback* é quando parte da energia ou da matéria produzida por um sistema retorna a sua entrada, com objetivo de controle desse sistema. Este é possível pelo controle e posterior avaliação dos resultados.

O ciclo é o seguinte:

Figura 22 – Ciclo APO



Fonte: produção do próprio autor (2017).

4.3.4.9 *Apreciação crítica*

Sua apreciação crítica cita:

- irritação, hostilidade e perda do cliente: um gerente apressado transfere para o cliente a pressão que recebe da organização para produzir mais;
- crises pessoais: um gerente que não está no lugar adequado e que não ajustou suas metas pessoais aos objetivos da organização tem dupla batalha a travar, consigo mesmo e com os objetivos;
- oportunismo e desprezo pelos meios: o gerente pode ser levado a desprezar as atividades-meio que lhe dão suporte, dignidade, credibilidade, moral etc. e enfatizar os resultados finais;
- individualismo e falta de cooperação: é o caso do “salve-se quem puder”, muito comum quando os objetivos não foram aplicados com o devido equilíbrio;
- reforçando a crença nos resultados a curto prazo, levamos os gerentes a pensar que os resultados menos tangíveis e de longo prazo são problemas da alta administração, e não seus;
- não são levadas em conta as raízes mais profundas de um gerente.

Harry Levinson (1922-2012) salienta que não são observados os contextos emocionais e motivacionais dos gerentes, e isso os leva a uma “posição de cobaia em laboratório”: ou cata o caminho pelo labirinto ou passa fome e morre, simplesmente.

4.3.5 Teoria Estruturalista

O antropólogo francês *Claude Lévi-Strauss* (1908-2009) iniciou a Teoria Estruturalista.

O estruturalismo é uma corrente de pensamento nas ciências humanas que se inspirou no modelo da Linguística e que apreende a realidade social como um conjunto formal de relações. Sendo assim, cabe ao exercício da linguagem estabelecer os nexos sobre a compreensão da realidade humana, ou seja, é a partir da linguagem que podemos constituir uma “estrutura” do pensamento, e mesmo das ações humanas.

4.3.5.1 Origens da Teoria Estruturalista

As origens da Teoria Estruturalista são:

- a) a oposição surgida entre as teorias clássicas e de relações humanas, ambas com aspectos corretos, porém incompatíveis;
- b) a necessidade de visualizar a organização como uma unidade **social grande** e complexa, em que interagem muitos grupos sociais;
- c) a influência do movimento estruturalista nas ciências sociais e sua repercussão nos estudos das organizações;
- d) novo conceito de estrutura: estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos que subsiste inalterado seja na mudança, seja na diversidade de conteúdos, ou seja, a estrutura se mantém mesmo com a alteração de um de seus elementos ou relações. O todo organizacional é maior do que a soma das partes. Por exemplo: numa organização e/ou empresa, a estrutura da administração depende da coordenação dos diversos setores ou departamentos; nesse caso, pode-se afirmar que cada setor é uma parte da grande estrutura.

Para os estruturalistas, a teoria das organizações é derivada dos trabalhos de *Taylor*, *Fayol*, da psicologia e sociologia das relações humanas e da sociologia de *Max Weber*. Segundo *Amitai Etzioni*, as organizações sofreram quatro etapas de desenvolvimento: a da natureza, a do trabalho, a do capital e a da organização; assim elas foram teorizadas. Há que se considerar, então, que as próprias teorias são expressões linguísticas dotadas de sentido e conexas, ou seja, elas se constituem enquanto estrutura para a elaboração e construção de uma prática de gestão que possa ser voltada para determinado sentido e objetivo.

As organizações formais, por excelência, são burocráticas, tendo a Teoria Estruturalista seus maiores expoentes iniciados na Teoria Burocrática. Contudo, os autores relatam que, para haver sucesso nas organizações burocráticas, é necessário um **homem organizacional**, com as seguintes características:

- a) flexibilidade em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna;
- b) tolerância às frustrações, para evitar os desgastes emocionais decorrentes do conflito entre as necessidades da organização e as individuais;

- c) capacidade de adiar recompensas: é o poder de compensar o trabalho rotineiro nas organizações, em detrimento das preferências e vocações pessoais;
- d) permanente desejo de realização, para garantir a conformidade e cooperação com as normas que controlam e asseguram o acesso às posições de carreira dentro da organização, proporcionando recompensas sociais e materiais.

A partir desses autores, torna-se possível compreender que se privilegia, de modo contundente, a estrutura da organização. Dessa forma, há uma espécie de contradição diante das teorias da escola clássica e das relações humanas.

4.3.5.2 Características da Teoria Estruturalista

Devemos estudar a organização sobre diversos dualismos, ou seja, a partir de suas contradições, que estão presentes em sua estrutura. Nesse caso, analisar uma organização a partir de suas teorias estruturantes é fundamental para o desenvolvimento dessas análises e estudos:

- a) tanto na organização formal como na informal;
- b) tanto nas recompensas salariais e materiais como nas sociais e simbólicas;
- c) tanto numa análise intra como interorganizacional;
- d) em todos os diferentes níveis hierárquicos da organização (modelo racional X natural);
- e) em todos os diferentes tipos de organizações.

Deve-se enfatizar que a Teoria Estruturalista não se fixa num único tipo de organização, buscando compreender toda a diversidade presente nas organizações. Assim, surgiram temas relacionados às tipologias e à relação das organizações com seu ambiente e com os conflitos organizacionais. Nesse caso, as tipologias nos ajudam a compreender a natureza das organizações ou das empresas.




Explicativo

Amitai Etzioni (1929-), sociólogo, é um dos autores mais importantes da Abordagem Estruturalista, mais precisamente da Teoria Estruturalista da Administração. Em seu livro *Organizações modernas* (1964), *Etzioni* relata as conclusões de sua pesquisa sobre os diferentes tipos de organizações, classificando-as em três categorias, analisando e comparando o controle e a autoridade.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Amitai Etzioni. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/146-amitai-etzioni>>.

Segundo *Etzioni*, as organizações possuem as seguintes características:



- 
- a) divisão de trabalho e atribuição de poder e responsabilidade;
 - b) centros de poder para combinar os esforços: a presença de uma hierarquia que atenda à natureza de uma organização; há, nesse caso, a centralização do poder;
 - c) substituição do pessoal pouco satisfatório: nesse caso, atende-se ao desenvolvimento da organização no aspecto produtivo. Pouco importaria a dimensão humana do trabalho, ou seja, o que conta é o processo de produção e o homem econômico deve ser refletido a partir da execução do trabalho.

Assim, conforme os dirigentes utilizam **o poder dentro dos centros**, surge a seguinte tipologia:

- a) organizações coercitivas: utilizam a força **física latente ou manifesta**, com o significado principal de controle, formando um operário alienado. Exemplo: instituições penais;
- b) organizações utilitárias: onde o poder se baseia no controle dos incentivos econômicos, gerando um operário calculista. Exemplo: empresas que utilizam as teorias clássicas;
- c) organizações normativas: onde o poder se baseia em um consenso sobre os objetivos e métodos da organização, gerando um operário moral. Exemplo: empresas que utilizam diversas técnicas de motivações.

Para *Blau* e *Scott*, as organizações diferem-se segundo o beneficiário principal:

- a) associação de benefícios mútuos: os beneficiários principais são os próprios usuários e membros da organização. Exemplo: sindicatos, cooperativas etc.;
- b) organização de interesse comercial: os beneficiários principais são os proprietários, sócios ou acionistas. Exemplo: LTDA., S/A etc.;
- c) organização de serviços: os beneficiários principais são os clientes. Exemplo: hospitais, escolas etc.;
- d) organizações de Estado: o beneficiário principal é o público em geral. Exemplo: polícia, correio etc.

Para *Charles Perrow*, há cinco categorias de objetivos organizacionais, que são:

- a) objetivos da sociedade: criar e manter valores culturais;
- b) objetivos de produção: criar bens de consumo, serviços e educação;
- c) objetivos de sistemas: ênfase sob lucros, crescimento e estabilidade da organização;
- d) objetivos de produto: ênfase sobre qualidade, quantidade, variedade, estilo, disponibilidade, originalidade ou inovação;
- e) objetivos derivados: são as metas políticas, serviços comunitários e políticas de investimentos e instalações etc.

Nessa forma de tipologia, torna-se possível compreender que as organizações possuem uma responsabilidade diante dos objetivos a serem alcançados; nesse caso pode-se considerar que elas são instituições que, no resultado final, devem produzir benefícios para a sociedade.

As organizações vivem em um **mundo** humano, social, político e econômico, ou seja, **vivem em um ambiente que as envolve**, que influencia e é influenciado, gerando conflitos. Os conflitos são a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos que colidem com a organização.

Existem vários tipos de conflitos, os mais conhecidos serão visto na sequência:

- a) os dilemas da organização, segundo *Blau* e *Scott*:
 - o conflito entre a organização formal X informal;
 - o conflito entre cliente X organização;
 - coordenação X comunicação livre;
 - disciplina burocrática X especialização profissional;
 - planejamento centralizado X iniciativa individual.
- b) conflito entre autoridade do especialista (conhecimento) e autoridade administrativa (hierarquia);
- c) conflitos entre autoridade de linha (gerentes) e assessoria (*staff*):
 - ambição desmedida e individualismo de funcionários em posições elevadas;
 - constante oferta de serviços de assessoria para justificar sua existência;
 - quando a promoção em linha depende da assessoria e vice-versa.

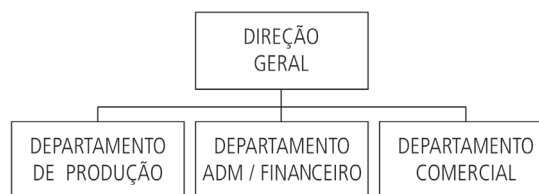
Na visão dos estruturalistas, não existe harmonia entre os interesses dos patrões e empregados, nem essa harmonia deve ser preservada pela administração. Para eles, os conflitos, por mais que não sejam desejáveis, são elementos geradores de mudanças e do desenvolvimento das organizações, e por isso devem ser considerados.

A departamentalização é tomada aqui como uma forma de organização da estrutura das empresas; nesse caso, deve-se levar em consideração que ela surge como agrupamento de atividades que concorrem para o desenvolvimento de um todo e para o mesmo objetivo. Os conteúdos sobre a elaboração de organograma serão estudados de forma detalhada na disciplina Organização, Sistemas e Métodos Aplicados a Ambientes de Informação. A seguir, vemos rapidamente alguns deles:

- a) **departamentalização por função:** consiste em agrupar as atividades que concorram para a mesma função. Conhecida como departamentalização tradicional (Figura 23);



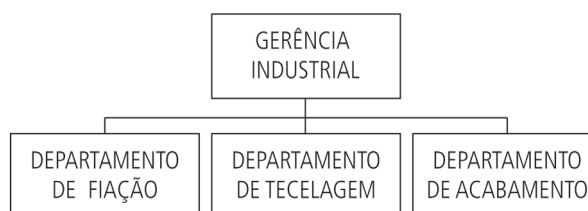
Figura 23 – Departamentalização por função



Fonte: produção do próprio autor (2017).

- b) **departamentalização por processo:** aplicável a nível operacional, que decorre da necessidade tecnológica específica. Os processos ou tarefas realizadas atendem a uma execução do trabalho sob o uso da tecnologia; nesse caso, cabe à gerência industrial comandar e definir a departamentalização do processo, como se fossem execuções separadas, mas com um mesmo objetivo (Figura 24);

Figura 24 – Departamentalização por processo



Fonte: produção do próprio autor (2017).

- c) **departamentalização por clientela:** orientado para a segmentação do público cliente (Figura 25);

Figura 25 – Departamentalização por clientela



Fonte: produção do próprio autor (2017).

- d) **departamentalização por território:** usado quando os recursos organizacionais são geograficamente descentralizados (Figura 26);

Figura 26 – Departamentalização por território



Fonte: produção do próprio autor (2017).

- e) **departamentalização por produto:** aplicado geralmente a nível industrial ou comercial, representa atividades que são organizadas em torno de produtos diferenciados, ou seja, diversificação de produtos (Figura 27);

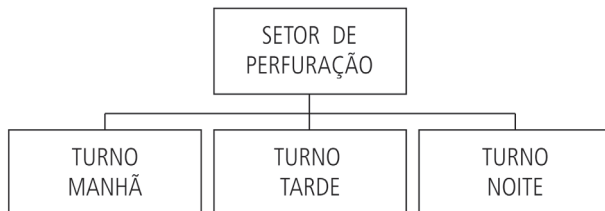
Figura 27 – Departamentalização por produto



Fonte: produção do próprio autor (2017).

- f) **departamentalização por tempo ou turno:** aplicável em processos contínuos ou em jornadas acima de oito horas diárias (Figura 28);

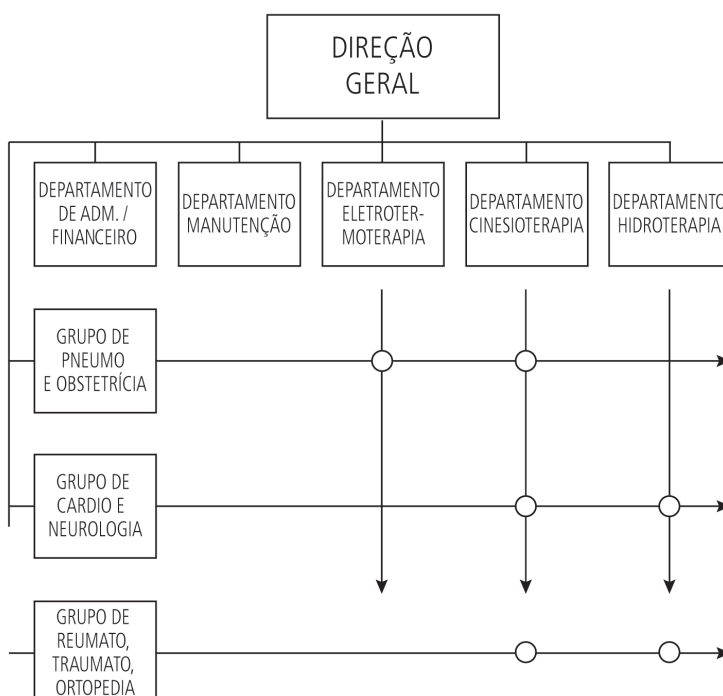
Figura 28 – Departamentalização por tempo ou turno



Fonte: produção do próprio autor (2017).

- g) **departamentalização por projetos:** organização híbrida, parte convencional e parte matricial (Figura 29);

Figura 29 – Departamentalização por projetos



- h) **departamentalização por combinação ou mista:** pequenas empresas usam a departamentalização funcional ou tradicional, porém quando crescem as complexidades, usam as formas anteriores combinadamente.

4.3.5.3 *Apreciação crítica*

São citadas na apreciação crítica da Teoria Estruturalista:

- a) convergência de várias abordagens divergentes: a tentativa de aproximar as teorias de Administração Científica, Clássica, Burocrática e de Relações Humanas;
- b) ampliação da abordagem: desloca o enfoque do indivíduo para o grupo na estrutura organizacional;
- c) dupla tendência: ênfase na estrutura e nos aspectos integrativos e ênfase nos aspectos de conflito e de divisão na organização;
- d) análise organizacional mais extensa: utiliza o enfoque de macronível e micronível;
- e) inadequação das tipologias organizacionais: tipologias muito gerais e com aplicabilidade difícil e discutível;
- f) Teoria da Crise: dá mais ênfase a problemas e patologias do que à normalidade;
- g) Teoria de Transição e de Mudança: é uma teoria em que o campo está em constante crescimento acelerado, faltando ainda uma exata definição dos componentes e suas relações, que a Teoria Geral dos Sistemas definiu posteriormente.



Multimídia

Não deixe de complementar seus conhecimentos sobre as Teorias Administrativas com ênfase em tarefas e estruturas em:

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.



4.3.6 Atividade

Correlacione as tipologias organizacionais da primeira com a segunda coluna:

1	<i>Blau e Scott</i>	Divisão do trabalho, atribuição de poder e responsabilidades
2	<i>Etzioni</i>	Associação de benefícios mútuos
		Organizações coercitivas
		Organizações de Estado
		Organizações utilitárias
		Centros de poder para combinar esforços
		Organizações de serviços
		Organizações normativas
		Organizações de interesses comerciais
		Substituição do pessoal pouco satisfatório

Resposta comentada

Organize as tipologias listando-as, assim você conseguirá fazer a relação.

Na próxima unidade, você estudará as teorias da Administração que deram ênfase às pessoas. Elas surgem como resposta à maior crítica negativa a todas as teorias estudadas anteriormente, por não terem compreendido as pessoas e suas necessidades, já que são elas a base de toda a existência das organizações humanas.

Não deixe de acompanhar!

RESUMO

Como já vimos na unidade anterior, a Teoria Clássica enfatizava a criação de uma estrutura organizacional eficiente como meio para a melhoria da produtividade.

Fayol contribuiu definindo as principais atividades do gestor, delimitou 14 princípios gerais de gestão, propôs seis grupos de funções básicas de operações para empresas, definiu objetivos para o ato de administrar.

Weber ressurgiu com a sociologia da burocracia, segundo a qual a burocracia é o sistema em que a divisão do trabalho é sistemática e corretamente realizada, tendo em vista os fins objetivados. Distinguiu três tipos de organizações sociais: a tradicional, a carismática e a legal, racional ou burocrática.

Vimos também as características da teoria Neoclássica e Estruturalista, cujos principais conceitos são: ênfase na prática da administração, reafirmação relativa das propostas casuais, ênfase nos princípios gerais da gestão e nos objetivos e resultados.



A Teoria Estruturalista rompe com as teorias anteriores, pois mostra a organização como um sistema aberto, se relacionando com o ambiente e demais organizações.



Sugestão de Leitura

BACCARO, Arquimedes. **Introdução à administração:** administração ontem e hoje. Petrópolis: Vozes, 1986.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

DAVIDOW, Willian H.; MALONE, Michael S. **A corporação virtual.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1993.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações.** São Paulo: Pearson, 2010.

KAWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração:** uma síntese. São Paulo: Atlas, 1987.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização:** uma visão global. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZONO, João Catarin. **Qualidade em instituições de ensino.** São Paulo: CEDAS, 1993.

MOTTA, Fernando C. R. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1986.

NADLER, David et al. **Arquitetura organizacional:** a chave para mudanças empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão:** análises e algumas práticas em empresas brasileiras. 1995. Tese (Doutorado) – EAESP/FGV, São Paulo, 1995.

SILVA, Jairo Santos. **Administração por objetivos**. São Paulo: Atlas, 1986.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson, 2008.

SILVA, Sebastião Orlando. **Estilos de administração**: uma introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: EDC, 1990.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Amitai Etzioni. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/146-amitai-etzioni>>.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Higor Ansoff. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/43-h-igor-ansoff>>.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Jules Henri Fayol. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/52-jules-henri-fayol>>.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Peter Drucker. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/56-peter-drucker>>.

MAX Weber. **Wikipedia**, [S.l.], 2017. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Max_Weber>. [espaço] Acesso em: 13 abr. 2020.

ROBERT Merton. **Wikipedia**, [S.l.], 2017. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Robert_Merton>. Acesso em: 13 abr. 2020.

