

# UNIDADE 4

## ESCOLAS E ABORDAGENS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO DO PERÍODO CONTEMPORÂNEO

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Identificar as principais teorias administrativas do período contemporâneo;
- ▶ Verificar as contribuições mais relevantes que cada abordagem contemporânea apresenta; e
- ▶ Analisar como tais abordagens podem ser aplicadas no ambiente organizacional.



## TEORIAS CONTEMPORÂNEAS

Caro estudante!

Estamos iniciando a Unidade 4. A partir de agora, vamos conversar sobre as principais teorias administrativas contemporâneas, isto é, aquelas desenvolvidas nos últimos anos de existência da Ciência Administrativa.

Não perca tempo! Inicie a leitura e lembre que você não está sozinho.

Bons estudos!

A Segunda Guerra Mundial foi um marco na ciência administrativa, pois a partir dela surgiram concepções com características próprias e diferenciadas daquelas vistas no período clássico. Entre elas, podemos destacar a Administração Quantitativa; a escola denominada Comportamento Organizacional; a Escola Sistêmica; e a Teoria da Contingência, as quais você pode observar na Figura 8. Identificamos, também, a Gestão da Qualidade Total, a Organização Inteligente e a Reengenharia como linhas teóricas aplicadas pelas organizações para atingir a melhoria contínua.

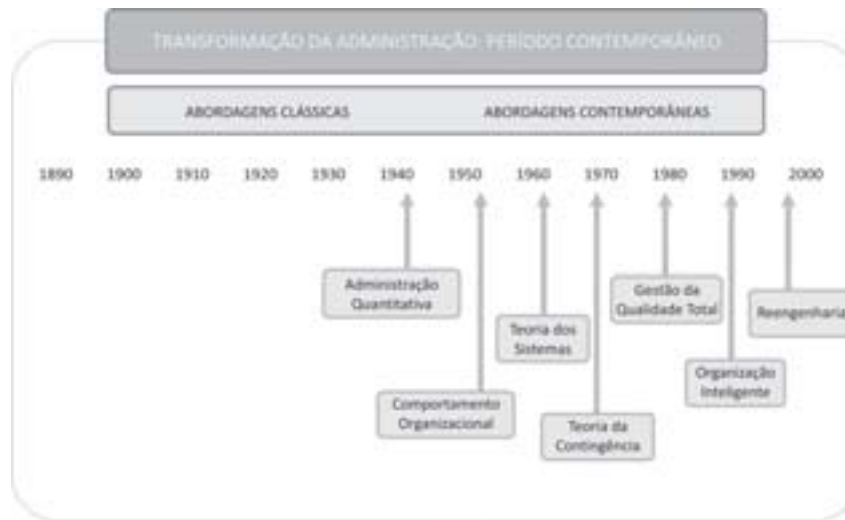


Figura 8: Transformação da Administração: período contemporâneo  
 Fonte: Adaptada de Bateman e Snell (1998, p. 49)

*A partir de agora, estudaremos cada uma das abordagens citadas. Você está preparado? Então, vamos lá.*

## ADMINISTRAÇÃO QUANTITATIVA

\*Logística – é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, a movimentação e a armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informação correlatos) com a organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura pelo atendimento de pedidos a baixo custo. Fonte: Christopher (1997).

Na década de 1940, responsáveis pelo planejamento militar passaram a adotar técnicas matemáticas para lidar com problemas de defesa e de **logística\***. Associado ao conceito de logística, encontramos o de *Supply Chain Management* – também denominado gestão da cadeia – de suprimentos, que significa a integração dos diversos processos de negócios e organizações, desde o usuário final até os fornecedores. A logística é, assim, um dos componentes fundamentais do SCM (YOSHIZAKI, 2007).

Quanto ao assunto, Robbins (2005) comenta que, durante a Segunda Guerra Mundial, os militares ingleses e americanos empregaram equipes de matemáticos, físicos e estatísticos para conceber métodos para a solução de complexos problemas logísticos.

Quando os ingleses, por exemplo, enfrentaram o problema de como se obter a máxima eficácia de sua limitada capacidade aérea no combate ao imenso poder militar dos alemães, recorreram aos seus matemáticos para conceberem um modelo de distribuição ótima.

De modo similar, equipes americanas antissubmarinos utilizaram técnicas de **pesquisa operacional\*** para melhorar as chances de sobrevivência para a travessia de comboios dos Aliados pelo Atlântico do Norte e para selecionar os padrões ótimos de carga de profundidade para que aviões e barcos de superfície atacassem submarinos alemães.

Diante dos efeitos positivos da aplicação de técnicas matemáticas e estatísticas na gestão dos recursos militares, organizações do setor industrial começaram também a utilizar métodos quantitativos na gestão dos seus negócios. O setor público, por sua vez, passa a fazer uso dessas ferramentas como meio de obter dados que aprimorassem as suas tomadas de decisão.

Assim, as técnicas quantitativas usadas até hoje estão baseadas no uso de modelos matemáticos e estatísticos, entre os quais podemos destacar:

- ▶ **Teoria Estatística da Decisão, ou decisões estatísticas:** são aquelas tomadas com base em formulação de hipóteses e em informações amostrais, a partir das quais são aplicados métodos de escolha, tais como ferramentas da estatística não paramétrica e árvore de decisões, para detectar possíveis resultados e sua probabilidade de sucesso (HAIR JR. et al., 2005).
- ▶ **Programação linear:** modelos matemáticos que envolvem diversas variáveis para determinar a solução ótima para atingir determinado objetivo. A programação é chamada linear porque as restrições (representadas por equações lineares que determinam os limites dentro dos quais a solução deve ser obtida) e a função objetiva são definidas por equações de linhas retas, ou seja, aquelas em que existe uma relação diretamente proporcional entre o problema e o objetivo (LACOMBE, 2009).

\***Pesquisa Operacional (PO)** – método científico usado para abordar situações e problemas administrativos e econômicos visando obter a solução ótima para tais problemas ou situações. Fonte: Lacombe (2009).

- ▶ **Teoria das Filas:** cuida dos pontos de estrangulamento, dos tempos de espera, ou seja, das demoras verificadas em algum ponto de serviço. Numa situação de fila, existem geralmente os seguintes componentes:
  - ▶ clientes ou operações;
  - ▶ uma passagem ou ponto de serviço por onde devem passar os clientes ou as operações;
  - ▶ um processo de entrada (*input*);
  - ▶ alguma disciplina sobre a fila; e
  - ▶ alguma organização de serviço.

Considerando essa sequência de componentes, a situação ocorre quando clientes desejam prestação de serviço; ou seja, quando cada cliente se aproxima do ponto de serviço, ocorre um período de prestação de serviço; que termina quando o cliente se retira. Os outros clientes que chegam, enquanto o primeiro está sendo atendido, esperam a sua vez, isto é, formam uma fila. Segundo Chiavenato (1987b), filas de ligação telefônica, de tráfego e de avarias de máquinas de suprimentos são alguns dos exemplos de problemas em que se costuma aplicar a teoria das filas.

- ▶ **Teoria dos Grafos:** uma das técnicas mais utilizadas em pesquisa operacional é o PERT (*Program Evaluation and Review Technique*)/CPM (*Critical Path Method*), uma técnica de planejamento, programação e controle bastante usada para gerenciar projetos de grande porte, que envolvem uma variedade de atividades. A rede PERT é um diagrama de fluxo que descreve a sucessão de atividades necessárias para a conclusão de um projeto e o tempo ou os custos associados a cada atividade. Com uma rede PERT, um gerente precisa refletir sobre o que deve ser feito em um determinado projeto, determinar quais eventos

são mutuamente dependentes e identificar pontos potenciais de dificuldades. Ao final, o uso do PERT/CPM permite identificar, dentre as várias sequências operacionais de atividades, a que representa o caminho crítico, isto é, a que possui a duração máxima (ROBBINS, 2005).

- ▶ **Teoria dos Jogos:** esta é uma técnica de análise quantitativa que utiliza modelos matemáticos para analisar os resultados que surgirão em múltiplos contextos de tomada de decisão, se todas as partes agirem racionalmente. Assim, para analisar um jogo, o tomador de decisão esboça as condições específicas que definem como as decisões deverão ser tomadas e, em seguida, atribui resultados prováveis a cada combinação possível de respostas dos jogadores (ROBBINS, 2005).
- ▶ **Simulação e previsão:** baseada no uso de métodos estatísticos e de probabilidade, a simulação corresponde à representação de um sistema da vida real em um modelo teórico, matemático, elétrico ou qualquer outro que permite verificar como e em que proporção a mudança de uma ou mais variáveis influenciaria o resto do sistema. Dessa forma, é possível fazer a previsão de resultados (LACOMBE, 2009).
- ▶ **Análise do ponto de equilíbrio:** técnica que permite determinar o volume de vendas da empresa para o qual as receitas se igualam aos custos operacionais totais.

A maior contribuição dessa abordagem foi trazer ao administrador uma nova perspectiva em termos de tomada de decisão baseada no desenvolvimento formal de modelos matemáticos de representação do problema. Assim, percebemos que tal concepção é aplicada nos mais variados setores da organização tendo como suporte fundamental os computadores.

Encontramos sistemas computadorizados capazes de fornecer informações quantitativas cada vez mais precisas e de forma bastante rápida, apoiando os tomadores de decisão das várias áreas de atuação da organização, seja a financeira, a de recursos humanos, a de produção, a mercadológica ou a administrativa.

Porém, as pesquisas revelam também que, em geral, os resultados matemáticos só são usados pelo administrador se estiverem em harmonia com a sua intuição (BATEMAN; SNELL, 1998).

Outra constatação que se tem é que a falta de habilidade de muitos administradores em lidar com ferramentas matemáticas e estatísticas acaba limitando o seu uso. Além disso, o tipo de decisão a ser tomada é um forte limitador dessa perspectiva, já que decisões não rotineiras precisam de uma abordagem mais qualitativa. Afinal, há dados não quantificáveis que devem ser considerados ao longo de um processo de decisão.

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

No final da década de 1950 e início da década de 1960, identificou-se que não basta considerar unicamente as necessidades individuais para motivar o indivíduo a produzir mais e melhor. É preciso também entender a complexidade do indivíduo e do grupo em que ele se encontra e, dessa forma, do processo organizacional como um todo.

Diante desta nova realidade, áreas como a Sociologia e a Psicologia passaram definitivamente a incorporar o conteúdo da Administração, uma vez que dão suporte para explicar e compreender o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho.



Considerando as pessoas como seres formadores da organização, essa escola se preocupou em garantir a integração dos objetivos individuais com os da organização.

Toda essa concepção foi evoluindo, até que, na década de 1960, surgiu um grande ícone da escola de Comportamento Organizacional, chamado **Douglas McGregor**. Este psicólogo propôs a existência de duas teorias sobre a natureza humana. São elas:

- ▶ **Teoria X:** que interpreta o trabalhador como um ser preguiçoso e irresponsável e, que, portanto, requer controle e motivação constantes.
- ▶ **Teoria Y:** em que o trabalhador é visto como alguém que quer trabalhar e que tem condições de se autodirigir e autocontrolar exigindo do administrador somente ações no sentido de encorajá-lo a participar e de oferecer oportunidades para o desafio e iniciativa individuais.

Falamos de McGregor na  
Unidade 3.

Chiavenato (1987a) descreve os pressupostos das duas teorias da seguinte maneira:

- ▶ **Teoria X**
  - ▶ o homem é indolente e preguiçoso por natureza, ou seja, ele evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível, em troca de recompensas salariais ou materiais;
  - ▶ falta-lhe ambição, ou seja, não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido e sentir-se seguro nessa dependência;
  - ▶ o homem é fundamentalmente egocêntrico, e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização;

- ▶ a sua própria natureza o leva a resistir às mudanças, pois procura sua segurança e pretende não assumir riscos que o ponham em perigo; e
- ▶ a sua dependência o torna incapaz de possuir autocontrole e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado pela administração.

### ▶ Teoria Y

- ▶ o homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e de recompensa – quando é voluntariamente desempenhado – ou uma fonte de punição – quando é evitado sempre que possível pelas pessoas. A aplicação do esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar;
- ▶ as pessoas não são, por sua natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da organização; elas podem tornar-se assim como resultado de sua experiência profissional negativa em outras organizações;
- ▶ as pessoas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades. O homem deve exercitar a autodireção e o controle a serviço dos objetivos que lhe são confiados pela organização. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter a dedicação e o esforço de alcançar os objetivos organizacionais;
- ▶ o homem médio aprende sob certas condições não somente a aceitar, mas também a procurar responsabilidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a preocupação exagerada com a segurança pessoal são geralmente consequências da experiência insatisfatória de cada um e não uma característica humana inerente a todas as pessoas. Esse

comportamento não é causa, e sim efeito de alguma experiência negativa em alguma empresa; e

- ▶ a capacidade de alto grau de imaginação e de criatividade na solução de problemas organizacionais é amplamente – e não escassamente – distribuída entre as pessoas. Sob certas condições da vida moderna, as potencialidades intelectuais do homem são apenas parcialmente utilizadas.

Perceba que tanto a teoria X quanto a teoria Y nos remetem a dois **estilos de liderança\***. Quando falamos em estilo de liderança, podemos colocar dois comportamentos em pauta, a autocracia e a democracia, como pontos opostos de uma escala. Neste contexto, conforme a autoridade se concentra no administrador, a autonomia do liderado diminui caracterizando um estilo mais autocrático que está de acordo com a Teoria X. Do contrário, quanto maior for o nível de autonomia vivenciado pelo funcionário, mais democrático é o estilo de liderança do seu superior, inerente à Teoria Y.

**\*Estilo de liderança** – padrão típico de comportamento que um líder usa para influenciar seus empregados a atingirem as metas da organização. Fonte: Dubrin (1998).

Particularmente, McGregor defendia a instituição da Teoria Y, pois compreendia que os administradores que criam condições para que seus funcionários possam atingir melhor os seus objetivos, encorajando-os e lhes oferecendo oportunidades, podem conseguir deles um desempenho superior. Para ele, os administradores deveriam, sobretudo, usar o lado psicológico do funcionário a favor da organização.

**\*Coadunar** – combinar, harmonizar. Fonte: Ferreira (2004).

As atuais teorias de gestão de pessoas, contudo, vêm se **coadunando\*** mais intensamente com as ideias colocadas pela Teoria Y, já que a ideia vigente é a de que os trabalhadores devem ser incentivados a participar ativamente dos processos e a assumir responsabilidades.

Podemos citar, ainda, outros ícones dessa escola, tais como [Chris Argyris](#), que trabalhou com



#### Saiba mais

Chris Argyris



Psicólogo americano que se estabeleceu como professor de educação e comportamento organizacional na Harvard University. Fonte:

Hickson e Pugh (2004).

**Saiba mais****Rensis Likert**

Psicólogo social e pesquisador americano que, em 1949, fundou um estabelecimento pioneiro na pesquisa do comportamento humano nas organizações, o Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de Michigan. Ficou mais conhecido por seu livro *New Patterns of Management*, de 1961. Para ele, as discussões em grupo eram o único modo de tomar boas decisões. Fonte: Kennedy (2000).



o conceito de autonomia. E [Likert](#), que trouxe a ideia de gestão participativa. Mais especificamente a partir de suas pesquisas, Likert conclui que a administração nunca é igual em todas as organizações podendo assumir feições diferentes dependendo das suas condições internas e externas (CHIAVENATO, 1987b).

Segundo o autor, Likert propõe uma classificação de Sistemas de Administração definindo quatro diferentes perfis organizacionais, quais sejam:

- ▶ **Sistema 1 – autoritário coercitivo:** sistema de administração caracteristicamente autocrático, forte, coercitivo, controlador e fortemente arbitrário.
- ▶ **Sistema 2 – autoritário benevolente:** considerado uma variação atenuada do sistema 1, apesar de ser mais condescendente e menos rígido. Seu processo decisório é centralizado na cúpula administrativa. Neste sistema, é permitida uma diminuta delegação quanto a decisões de pequeno porte e de caráter rotineiro e repetitivo, sujeitas a aprovação posterior.
- ▶ **Sistema 3 – consultivo:** sistema que tende mais para o participativo do que para autocrático e impositivo, a exemplo dos dois anteriores. Neste tipo, o processo de decisão é caracteristicamente participativo e consultivo. Participativo porque as decisões são delegadas aos diversos níveis hierárquicos devendo seguir as políticas e diretrizes definidas em nível institucional. E consultivo, já que a opinião dos níveis inferiores é considerada na definição das políticas e diretrizes que os afetam.

- ▶ **Sistema 4 – participativo:** sistema mais aberto e democrático, uma vez que as decisões ficam totalmente a cargo dos diversos níveis hierárquicos. O nível institucional fica responsável somente pela definição das políticas e diretrizes gerais, pelo controle dos resultados e por tomar decisões de caráter emergencial, que também estão sujeitos a ratificação explícita dos grupos envolvidos.


*Você consegue relacionar algum desses sistemas com as Teorias X e Y?*

Exatamente, o sistema 1 lembra a Teoria X, de McGregor, e o sistema 4 nos remete à ideia da Teoria Y, também de McGregor.


Além destes autores que acabamos de citar, outros também tiveram a sua parcela de influência no desenvolvimento da Teoria Comportamental, tais como Abraham Maslow, psicólogo responsável pela elaboração da Pirâmide da Hierarquia das Necessidades. De acordo com ele, na maior parte das pessoas há uma tendência de satisfazer as necessidades humanas, de acordo com a seguinte ordem de prioridade:

- ▶ necessidades fisiológicas;
- ▶ necessidades de segurança;
- ▶ necessidades sociais;
- ▶ necessidades de autoestima; e
- ▶ necessidades de autorrealização.

Tivemos, também, a influência de Frederick Herzberg – idealizador dos fatores higiênicos e motivacionais – através da identificação de que os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo tendendo sempre a aumentar a produtividade e os



Analisada na Unidade 3, durante o estudo da Escola de Relações Humanas.



Para recordar sobre Herzberg, volte à Unidade 3 deste material.

resultados, enquanto os higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas.

Por fim, é importante destacarmos que há conceitos importantes da Administração que surgiram e/ou se consolidaram com a Escola Comportamento Organizacional. Neste contexto, você deve ficar atento aos conceitos de cultura organizacional e clima organizacional.

Quanto à cultura, Dubrin (1998, p. 284) lembra que se trata de um “sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam ativamente o comportamento dos membros da organização”. Já o clima reflete o grau de satisfação das pessoas na organização em relação ao seu ambiente interno. Ambos os conceitos são, portanto, particularmente relevantes ao estudo e à análise do comportamento organizacional.

## ESCOLA SISTÊMICA



### Saiba mais Karl Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972)



Precursor da Teoria Geral dos Sistemas. A partir dos seus estudos em biologia e dos organismos vivos, verificou que muitos princípios e conclusões de algumas ciências têm validade para várias outras, quando tratam de objetos que podem ser visualizados como sistemas, tentando demonstrar o inter-relacionamento entre as ciências. Fonte: Chiavenato (1987b).

A Escola Sistêmica é, definitivamente, um marco na teoria administrativa representando o primeiro esforço para estabelecer uma relação entre as partes que compõem uma organização e, sobretudo, entre a organização e seu ambiente externo. Pois, como podemos notar até o momento, todas as abordagens estavam muito mais preocupadas em explicar e dominar os elementos

internos de uma organização do que disponibilizar recursos para o gerenciamento da sua relação com o meio ambiente.

Essa abordagem surgiu, principalmente, das críticas feitas às escolas clássicas e está baseada na Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida pelo biólogo alemão [Von Bertalanffy](#), na década de 1960,

visando à compreensão do funcionamento dos organismos vivos. Partindo daí, desenvolveu-se uma teoria voltada ao âmbito organizacional, em que a organização é vista como um sistema formado por vários subsistemas.

*Você pode estar se perguntando: o que é um sistema?*

Neste contexto, o sistema pode ser definido como um conjunto de elementos interdependentes que interagem com objetivos comuns formando um todo e onde cada um dos elementos componentes comporta-se, por sua vez, como um sistema cujo resultado é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente. Ou seja, qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo sejam o foco de atenção (BALLESTERO-ALVAREZ, 1990).

Essa concepção é, então, levada à organização, que passa a ser compreendida como um **sistema aberto**, isto é, que apresenta intercâmbios com o ambiente em que se encontra influenciando e sendo influenciado por ele através das suas entradas e saídas, sejam elas quais forem.

O funcionamento do sistema organizacional está baseado em um processo dinâmico que transforma insumos (recursos) em produtos ou serviços e que influencia e é influenciado pelo seu meio externo. Quando a troca com o meio externo é cessada, a organização se desintegra perdendo a sua função diante daqueles que fazem uso dos seus produtos ou serviços. Observe na Figura 9.



#### Saiba mais

#### Sistema aberto

Teoria dos Sistemas Abertos, desenvolvida pelos professores Daniel Katz e Robert Kahn, posiciona o meio ambiente no centro das discussões possibilitando o entendimento das partes pela compreensão do todo. Fonte: Cruz (1997).



Figura 9: A organização vista como um sistema aberto  
Fonte: Adaptada de Dubrin (1998); Montana e Charnov (1998)

Com base nos conceitos apresentados sobre sistema, podemos identificar quais são três os componentes básicos, ou parâmetros, de um sistema. São eles:

- ▶ entrada de insumos;
- ▶ processamento (transformação) das entradas; e
- ▶ saída dos produtos.

Considerando, porém, que todo sistema influencia e é influenciado pelo meio em que atua, podemos ainda destacar a existência de um quarto componente do sistema denominado retroalimentação, ou seja, o tão falado *feedback*. Este elemento faz referência à função de controle do sistema com o fim de comparar a saída do sistema com um critério ou padrão previamente estabelecido. Assim, a própria influência do meio sobre o ambiente volta ao sistema através do *feedback*. Esta constante interação com o meio é que permite ao sistema se adaptar a ele e, conseqüentemente, torná-lo viável e com chances de sobrevivência diante das demandas do ambiente externo.



Como resultado do desenvolvimento da Teoria Geral dos Sistemas, alguns termos são adotados no contexto da Administração. Entre eles, destacamos os seguintes conceitos:

- ▶ **Sistema aberto:** sistema que interage com seu ambiente, ou seja, é afetado pelo ambiente no qual está inserido, além de também atuar sobre ele.
- ▶ **Sistema fechado:** sistema isolado que não interage com o ambiente no qual está inserido.
- ▶ **Eficiência:** consiste em fazer bem-feito, num sentido mais amplo. Diz respeito àquilo que está sendo feito considerando todos os aspectos e a sua tendência, apesar de não levar em conta se o que está sendo feito é realmente o que deveria ser feito.
- ▶ **Eficácia:** consiste em fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito, ou seja, implica a capacidade de determinar metas e medidas certas para alcançá-las.
- ▶ **Subsistemas:** fazem referência a um sistema que esteja subordinado a outro, ou seja, faz referência à divisão de um sistema.
- ▶ **Equifinalidade:** diz respeito aos diferentes caminhos que conduzem a um mesmo resultado. Nem sempre o menor caminho é o melhor.
- ▶ **Sinergia:** onde o todo é maior do que a soma das partes, isto é, não é a parte que explica o todo, mas o todo que explica a parte.

Para entendermos um subsistema, é preciso observarmos o sistema maior em que ele está inserido, pois cada parte de um sistema possui características decorrentes da sua inclusão no todo. Por exemplo, imagine o departamento de recursos humanos de uma organização qualquer que tenha suas próprias obrigações e atividades a desempenhar. Para identificá-las e caracterizá-las, precisamos considerar as estratégias e os objetivos da organização,

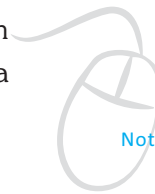
como o objetivo de aumentar a produtividade do setor de atendimento ao público em 10% no próximo semestre, o que exigiria um desempenho especial das pessoas na referida área.

Os responsáveis pela elaboração da Teoria dos Sistemas Abertos, Katz e Kahn (1987 *apud* ARAÚJO, 2001; CRUZ, 1997), identificam ainda outras características inerentes aos sistemas, conforme podemos observar a seguir:

- ▶ **Sistemas como ciclos de eventos:** nos quais o padrão de atividades de uma troca de energia tem um caráter cíclico, ou seja, o produto exportado para o ambiente supre as fontes de energia para a repetição das atividades do ciclo. Por exemplo, o resultado monetário é usado para a obtenção de mais matéria-prima e mais trabalho que gerarão mais entrada, transformação e saída.
- ▶ **Entropia e sintropia (entropia negativa):** por natureza, todos os sistemas, mesmo os sistemas abertos, caminham para a desorganização e consequente autodestruição. A saída para retardar essa tendência é o sistema importar mais energia do que a que ele consome – significa se mover para deter o processo entrópico. O oposto de entropia é sintropia, que significa que o sistema tem capacidade para importar e se nutrir da energia de fontes externas.
- ▶ **Homeostase dinâmica e estabilidade:** fazem referência à importação de energia para deter a entropia. Operam para manter certa constância na troca de energia de tal forma que os sistemas abertos que sobrevivem são caracterizados por um estado firme. Embora a tendência de um estado firme, sem sua forma mais simples, seja homeostática, como na conservação da temperatura constante do corpo, o princípio básico é a preservação do caráter do sistema. Ou seja, a organização criará reservas.

- ▶ **Diferenciação:** sistemas abertos que tendem à especialização e à diferenciação abandonando os padrões globais e pouco definidos com os quais poderiam perder sua identidade.
- ▶ **Resiliência:** consiste na capacidade de o sistema superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo retornando ao seu estado natural.

Assim, podemos afirmar que o objetivo do sistema é precisar a finalidade para a qual são organizados seus componentes – entradas, processamento e saídas – e as relações desse sistema. Enquanto as suas restrições são as limitações introduzidas em seu funcionamento, devendo haver sempre um pleno **alinhamento** com as características e variáveis do ambiente externo em que o sistema está localizado (OPTNER, 1971).



Note atentamente a  
Figura 9.

## TEORIA CONTINGENCIAL

Essa abordagem preconiza a ideia de que há uma série de fatores que influenciam e afetam a organização e que, por esse motivo, não há uma única e melhor maneira de administrá-la, mas sim várias alternativas, isto é, a escolha da melhor solução depende de cada caso ou das contingências. As circunstâncias variam, como dizia o autor:

[...] a teoria da contingência estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. [...] Há diversos fatores contingenciais: estratégias, incerteza com relação às tarefas e tecnologia [...]. Essas características refletem a influência do ambiente (DONALDSON, 1999 apud ARAÚJO, 2001, p. 29).



**Saiba mais**

**Joan Woodward**

Socióloga inglesa que organizou uma pesquisa visando estabelecer uma relação entre sistemas de produção, tecnologia e gerenciamento. Ela concluiu que as empresas de sucesso adotavam uma estrutura que variava de acordo com a sua tecnologia de produção. Fonte: <<http://tinyurl.com/yfn46rw>>. Acesso em: 23 nov. 2009.



Desse modo, a principal autora da Teoria Contingencial, também denominada de Situacional, foi [Joan Woodward](#). Essa teoria tem como aspecto importante a conclusão de que as condições do ambiente é que causam as transformações no interior das organizações e que não se consegue alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo (LACOMBE; HEILBORN, 2006). Aqui, vale a máxima do “Tudo depende!”.

Logo, antes da escolha do melhor estilo gerencial, precisamos fazer um bom diagnóstico da organização, que pode seguir a seguinte

metodologia:

- ▶ Realização de uma análise situacional através de uma observação da:
  - ▶ atual condição interna da organização, que consiste em identificar os pontos fortes da organização e pontos fracos da organização; e
  - ▶ projeção da futura condição externa da organização, que implica a oportunidade à organização e ameaça à organização.
- ▶ Identificação do problema com base na análise situacional.
- ▶ Estabelecimento de padrões de desempenho que satisfaçam os seguintes critérios:
  - ▶ observável;
  - ▶ relevante ao objetivo; e
  - ▶ mensurável;
- ▶ Criação de soluções alternativas para o problema.
- ▶ Avaliação das possíveis soluções em termos de suas consequências para a organização.

- ▶ Escolha da solução que melhor resolva o problema e que cause o menor número de efeitos colaterais.
- ▶ Implementação de um teste piloto para a solução proposta e sua revisão.
- ▶ Execução da solução.
- ▶ Avaliação da solução com revisão do processo.

Para o desenvolvimento do diagnóstico de uma organização que permita a compreensão das situações a que ela deve se ajustar, Maximiano (2000) indica, por exemplo, a análise de certos fatores considerados importantes para a determinação do modelo organizacional, que envolve tecnologia, estratégia, ambiente e fator humano.

O método contingencial leva em conta qualquer limitação sob a qual a organização precisa operar, por exemplo, com relação ao nível atual de tecnologia disponível.

Em contrapartida, com o diagnóstico, o administrador também identifica as potencialidades da organização capazes de trazer soluções eficientes, como a disponibilidade de determinada mão de obra especializada.

Finalmente, vale destacar o papel de outros pesquisadores e estudiosos no desenvolvimento da concepção contingencial. São eles:

- ▶ **Lawrence e Lorsch:** por meio de pesquisas, concluíram que as indústrias com elevado desempenho apresentam maior



**Saiba mais** Paul Lawrence e Jay Lorsch

Estabelecidos como professores de Comportamento Organizacional na Harvard Business School, conduziram uma série de estudos sobre a estrutura e o funcionamento das organizações usando a abordagem conhecida como Organização e Ambiente, descrita na sua principal obra *Organization and Environment*, em 1967. Fonte: Hickson; Pugh (2004).



ajustamento às necessidades do ambiente por meio da alta diferenciação e integração interdepartamental, o que é obtido com um trabalho conjunto e integrado.

► **Chandler:** seus estudos permitiram observar que nas grandes empresas americanas a estrutura organizacional é gradativamente alterada pela estratégia de mercado, ou seja, concluiu que condições diferentes do ambiente exigem igualmente estruturas diferentes.

► **Burns & Stalker:** verificaram que a organização mecanicista é mais indicada para condições ambientais relativamente estáveis, enquanto a orgânica ajusta-se melhor a condições ambientais de mudança. Portanto, o ambiente é determinante da estrutura e do funcionamento das organizações.

De modo geral, podemos identificar que, no âmbito interno, a Abordagem Contingencial busca compreender as relações entre os subsistemas organizacionais e, no contexto externo, a relação entre a organização, o ambiente e a tecnologia.

*Diante do exposto, você sabe identificar qual a aspiração da Abordagem Contingencial?*

Esta abordagem apresenta como pretensão maior orientar os gestores na determinação de estruturas organizacionais e ações gerenciais considerando a existência de uma variedade de contingências. Ou seja, a estrutura organizacional é contingente às pressões e incertezas ambientais.



**Saiba mais** Alfred D. Chandler (1918)

Historiador que atua na área econômica, é professor da cadeira Straus de História dos Negócios da Universidade de Harvard, desde 1971. Seus estudos relacionados a grandes empresas norte-americanas foram desenvolvidos no período entre 1850 e 1920. Sua principal obra, intitulada *Strategy and Structure*, demonstra que a estrutura organizacional segue a estratégia. Fonte: Kennedy (2000).



**Tom Burns e George M. Stalker**

Sociólogos escoceses que estudaram as dificuldades enfrentadas por empresas da Escócia para se ajustarem a uma nova situação de mercado e tecnologia em constante mudança, relatadas na obra *The Management of Innovation*. Nesta obra, os estudiosos identificam dois tipos ideais de organização que se formam de acordo com o tipo de pressão ambiental. São eles: o tipo mecanicista e o tipo orgânico. Fonte: Hickson e Pugh (2004).

Neste âmbito, uma alternativa interessante para a formação da estrutura organizacional é a estrutura matricial. Alvarez (1990) ressalta que este tipo é resultante da estrutura tradicional – forma de pirâmide – e da estrutura baseada na execução de projeto.

Segundo a autora, a concepção organizacional associada a este tipo de estrutura é dinâmica, já que foi desenvolvida para atender às constantes necessidades das organizações que lidam com projetos. Observe um exemplo de estrutura matricial mostrado na Figura 10.

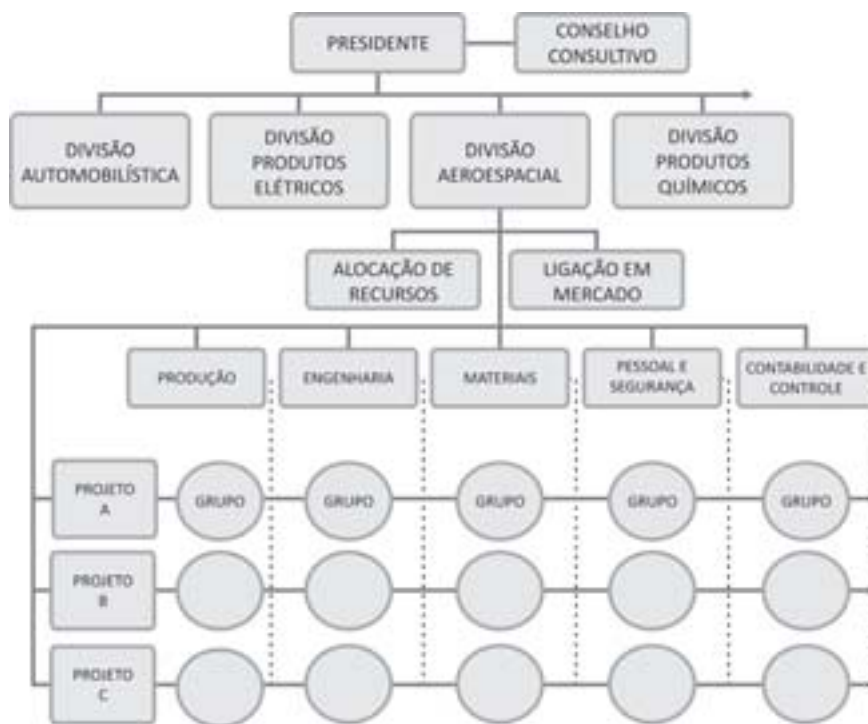


Figura 10: Estrutura matricial

Fonte: Elaborada pelos autores

Considerando que o ciclo de vida de um projeto acontece dentro de um espaço de tempo limitado, precisamos disponibilizar uma estrutura que seja suficientemente flexível para suportar o desenvolvimento das suas atividades. Este é o papel da estrutura matricial, adequada à necessidade da organização em se adaptar às contingências do meio. Afinal, para seus idealizadores, não existe uma melhor maneira de administrar uma empresa, mas sim circunstâncias diferentes que levam a escolhas diferentes.

## OUTRAS CONCEPÇÕES TEÓRICAS

Na transformação do pensamento administrativo, surgem teorias que não chegam a se constituir em escolas, na sua concepção mais ampla. Neste cenário, podemos destacar a Gestão da Qualidade Total, as Organizações Inteligentes e a Reengenharia. Apesar disso, não podemos deixar de reconhecer o grande impacto que tais concepções teóricas têm na Ciência da Administração na gestão das organizações.

**\*Data Marts (DM)** – subconjuntos de dados da empresa, ou seja, desempenham o papel de um banco de dados departamental, regional ou funcional permitindo a consolidação de informações heterogêneas ou não, de diferentes fontes, tipos, formatos e plataformas ou sistemas em um ambiente de banco de dados comum e integrado com todas as aplicações corporativas. Fonte: Baldam (2004).

*Você lembra de algum relato no setor público – mais especificamente – que comprove isso?*

O Tribunal Regional do Trabalho de Santa Catarina (TRT/SC), por exemplo, é uma organização que há tempos investe em ser uma organização que aprende. Para tanto, tem implementado **data marts\*** e softwares de mineração de dados que permitem definitivamente fazer gestão do conhecimento e, conseqüentemente, realizar tomadas de decisões cada vez mais precisas.

Temos, ainda, o exemplo do Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto de São Paulo (SAMAE/SP), que implementou uma série de ações voltadas ao aprimoramento dos produtos e serviços oferecidos em serviços públicos de saneamento por meio da implantação de um elaborado Sistema de Gestão da Qualidade. Para entendermos melhor, vamos conhecer os resultados observados pelo SAMAE/SP a partir da Gestão da Qualidade Total:

- ▶ melhora no gerenciamento do sistema pela alta direção, através de análises críticas periódicas;
- ▶ padronização de processos administrativos, laboratoriais e operacionais;
- ▶ controle de documentação da autarquia;

Conheça mais sobre este projeto de gestão da qualidade no site <[http://www.semasa.sp.gov.br/Documentos/ASSEMAE/Trab\\_33.pdf](http://www.semasa.sp.gov.br/Documentos/ASSEMAE/Trab_33.pdf)>. Acesso em: 23 nov. 2009.



- ▶ melhora da qualidade dos produtos e serviços adquiridos, resultante dos procedimentos de aquisição adotados;
- ▶ identificação de todos os materiais e equipamentos;
- ▶ monitoramento contínuo da qualidade e regularidade do produto;
- ▶ eficácia dos equipamentos de medição;
- ▶ resolução de problemas de formas metódicas enfatizando o aspecto preventivo;
- ▶ maior cuidado na preservação dos produtos e materiais;
- ▶ organização de todos os registros resultantes das atividades diárias;
- ▶ identificação de oportunidades de melhorias, através das auditorias internas;
- ▶ identificação das necessidades de competência e seu acompanhamento de forma sistemática;
- ▶ gerenciamento de todos os processos, baseado em resultados através de gráficos;
- ▶ conhecimento da percepção dos clientes de forma objetiva, em relação à sua satisfação, mediante pesquisas;
- ▶ tratamento diferenciado das reclamações de clientes;
- ▶ maior motivação dos servidores na execução de suas tarefas; e
- ▶ melhora da imagem institucional.

Já a reengenharia não tem encontrado um solo tão fértil no âmbito público. Pois, conforme estudamos anteriormente, uma vez fixada a burocracia, é muito difícil desmantelá-la. E como a reengenharia implica em reprojeter radicalmente os processos, para um administrador efetivá-la, ele naturalmente encontrará muitos entraves, desde pessoais até institucionais e legais.

Por outro lado, a reengenharia está especialmente baseada na ideia de que muitas vezes precisamos dar um grande salto para

termos qualidade, não bastando apenas ajustes incrementais nos processos.

Em verdade, o grande ganho está em desenvolver a consciência de que a busca pela qualidade deve ser contínua e, muitas vezes, implica em custos altos e em um grande esforço organizacional. Ações governamentais voltadas à reforma administrativa do Estado são provas do esforço em colocar em prática tal filosofia. Veja o exemplo dado pela **Gestão 2003-2006** do Governo do Estado de Santa Catarina, conforme o conteúdo apresentado em seu portal eletrônico na internet:

Conheça mais sobre o plano de governo através do site <<http://www.sc.gov.br/conteudo/governo/paginas/planodegoverno00.htm>>.

[...] O Governo do Estado precisa de uma forte reestruturação. Temos tempos novos e um Governo velho. Tempos digitais e um governo manual. [...] Para que o Governo esteja efetivamente presente em todo o território catarinense, propomos uma reengenharia da estrutura governamental, que promova a redistribuição de funções – sem aumentar um só cargo – substituindo funções centralizadas por regionalizadas. Essa regionalização fundamental-se-á nas Secretarias e nos Conselhos de Desenvolvimento Regional.

Talvez estas concepções teóricas, e tantas outras, não atenderam exatamente às expectativas que geraram ao serem apresentadas por seus idealizadores, muitas vezes merecendo reformulações e/ou transformações no seu escopo. Contudo, invariavelmente, agregam valor ao pensamento administrativo oferecendo ao gestor uma variedade de alternativas para a melhora dos processos administrativos.

No contexto público, as experiências demonstram que tais concepções contribuem para o aumento da eficiência e para o enfraquecimento das limitações impostas pela burocracia. Agora, convido você a conhecer mais detalhadamente as concepções teóricas ora comentadas.

## GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Afinal, tantas organizações divulgam a expressão Qualidade Total como forma de demonstrar a sua competência e abrir as portas para novas oportunidades.


*Mas o que está por trás desse termo?*

Basicamente, você deve saber que a Gestão da Qualidade Total diz respeito a uma abordagem caracteristicamente integrativa, que busca a satisfação dos consumidores pelo uso de ferramentas e técnicas destinadas a atingir alta qualidade em bens e serviços.

Podemos dividir a história da qualidade em três eras. São elas:

- ▶ **Era da inspeção:** quando as organizações conferiam os produtos um a um para detectar defeitos.
- ▶ **Era do controle estatístico:** marcada pela existência de um departamento especializado para fazer controle de amostragem e, portanto, fazendo uso de dados estatísticos para verificar se os produtos estavam conforme o padrão desejado.
- ▶ **Era da Qualidade Total (TQM):** Deming, Feigenbaun, Ishikawa e Juran (considerados gurus da TQM, além de outros) convenceram os administradores a adotar uma abordagem mais completa para que se pudesse efetivamente ter a qualidade total. Essa abordagem inclui a prevenção de defeitos antes que eles ocorram através do controle do processo produtivo, desde o seu planejamento.

Como podemos observar, a partir da era da TQM, a qualidade deixa de ser responsabilidade de um único departamento, passando a ser de todos os funcionários da organização. Ou seja,



Faça uma pesquisa na internet sobre os gurus da TQM e compartilhe no AVEA com seus colegas e com seu tutor.

se a qualidade do sistema for garantida, conseqüentemente fica garantida a qualidade dos produtos e serviços que são gerados pela organização.

Assim, Bateman e Snell (1998) apontam como princípios gerais da TQM os que seguem:

- ▶ faça certo da primeira vez para eliminar retrabalhos;
- ▶ escute e aprenda com seus clientes e colaboradores;
- ▶ desenvolva trabalho de equipe com confiança e respeito mútuo; e
- ▶ faça das melhorias contínuas um assunto diário.

O interessante é que a filosofia da melhoria contínua acaba servindo como um instrumento para fazer com que, ao longo de toda a organização, as pessoas fiquem inspiradas a constantemente buscarem ou aperfeiçoarem-se em tudo o que realizam.

Bateman e Snell (1998) comentam, ainda, que isso pode incluir melhorar qualquer coisa, desde os produtos da empresa até seus métodos de produção, e até as formas como se administram os recursos.

Vale destacarmos, contudo, a atuação de um importante ícone no desenvolvimento do construto TQM, [Deming](#), um consultor norte-americano que começou o seu trabalho com os japoneses e que sugeriu 14 princípios para guiar a Qualidade Total, como descrito no Quadro 3.



#### Saiba mais

#### Edwards Deming (1900-1993)

Estatístico e responsável pela introdução da filosofia da Qualidade Total na indústria japonesa do pós-Guerra juntamente com seu colega americano Joseph Juran. Os japoneses o consideram o principal arquiteto do seu extraordinário sucesso industrial. Desde 1951, as empresas japonesas competem anualmente pelo prêmio Deming de qualidade. Fonte: Kennedy (2000).



OS 14 PRINCÍPIOS PROPOSTOS POR DEMING PARA GUIAR A QUALIDADE TOTAL

- ▶ Estabelecer constância de finalidade para melhorar o produto e serviço
- ▶ Adotar a nova filosofia
- ▶ Acabar com a dependência da inspeção em massa para garantir a qualidade
- ▶ Cessar a prática de avaliar as transações apenas com base nos preços
- ▶ Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviços
- ▶ Instituir o treinamento e o retreinamento
- ▶ Adotar e instituir a liderança
- ▶ Afastar o medo, para que todos possam trabalhar eficazmente na empresa
- ▶ Romper as barreiras entre os diversos setores de pessoal
- ▶ Eliminar *slogans* e metas para os empregados
- ▶ Suprimir as cotas numéricas
- ▶ Remover as barreiras ao orgulho da execução
- ▶ Instituir um sólido programa de formação e autodesenvolvimento
- ▶ Agir no sentido de concretizar a transformação

Quadro 3: Princípios da Qualidade Total propostos por Deming

Fonte: Adaptado de Lacombe e Heilborn (2006)

E, visando colocar em prática tais princípios, o especialista em QT instituiu um plano de ação chamado Ciclo PDCA de Deming, ou de Melhoria Contínua, representado pela Figura 11 a seguir.



Figura 11: Ciclo PDCA de Deming

Fonte: Adaptada de Daft (1999, p. 136)

Organizações que adotam o TQM geralmente fazem uso do Ciclo PDCA, que indica aos gerentes a sequência de etapas a serem cumpridas para que a qualidade total seja alcançada: *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*.

Note, com base no ciclo, que em primeiro lugar é preciso planejar (*Plan*) um teste ou uma mudança num processo específico para então fazer ou executar a mudança (*Do*). Na sequência, é necessário conferir os resultados obtidos (*Check*) e, finalmente, agir para melhorar o processo (*Act*) eliminando, assim, as causas dos defeitos, é claro, com base naquilo que foi detectado e planejado.

Mas o grande desafio da gestão da qualidade é definir o que se entende e como medir um padrão de qualidade. Na tentativa de encontrar respostas a esse questionamento, foram desenvolvidas as normas **ISO\*** (*International Organization for Standardization*), que definem padrões de qualidade a serem aplicados a quase todos os processos organizacionais. Esse próprio organismo internacional (ISO), por meio da norma ISO 8402, define qualidade como a totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas (CRUZ, 1997).


\*ISO – Sigla de International Organization for Standardization, uma organização internacional, privada e sem fins lucrativos, criada em 1947 e sediada em Genebra, que tem por finalidade elaborar normas técnicas. Fonte: Maximiano (2000).

### *Mas como receber a certificação ISO?*

A inspeção da adoção das normas ISO é feita por escritórios internacionais de certificação que são credenciados pela federação para fornecerem certificados de conformidade com as normas. A principal vantagem para a organização que solicita tais certificações é estar na relação das que dão prioridade à qualidade, assegurando aos clientes a qualidade dos seus produtos, que é atestada por organismos internacionais (LACOMBE; HEILBORN, 2006). Assim, por exemplo, temos os certificados da família ISO 9000, que declaram que a empresa possui e implantou de forma adequada o sistema de gestão de qualidade total. Já o sistema de gestão ambiental é certificado a partir das normas ISO 14000.

*Agora é com você: faça uma pesquisa sobre as normas ISO 9000 e 14000 e discuta com seus colegas de curso no fórum.*

Por fim, é importante destacarmos que os princípios da qualidade são amplamente utilizados pelas grandes organizações de hoje, sobretudo por meio de seus critérios de excelência. No Brasil, existe um órgão denominado Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Esta entidade privada sem fins lucrativos foi instituída, em 1991, por 39 organizações privadas e públicas, em São Paulo, apresentando como objetivo inicial administrar o Prêmio Nacional da Qualidade. Hoje, a sua missão é bem maior, já que busca disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.



Para saber mais sobre a FNQ e respectivos critérios de excelência, acesse o site <<http://www.fnq.org.br>>.

## ORGANIZAÇÕES INTELIGENTES

Cada vez mais, as empresas precisam ser flexíveis e adaptáveis aos tempos de rápidas mudanças. Entretanto, mais do que meramente reagir às mudanças, as organizações devem se antecipar a elas.

As organizações inteligentes oferecem aos empregados a oportunidade de saber o que está ocorrendo, de pensar construtivamente sobre questões importantes, de buscar oportunidade de aprender coisas novas e procurar soluções criativas para os problemas.

As empresas devem lutar para entender melhor o que sabem, o que precisam saber e o que devem fazer a esse respeito, afinal de



**Saiba mais**

**Peter Senge**

Nascido em 1949, se formou em Engenharia na Universidade de Stanford. Este cientista da área de Teoria dos Sistemas estabeleceu-se como diretor do Centro para a Aprendizagem Organizacional no MIT. Ele defende a ideia de que, nesse mundo complexo e cheio de mudanças, as organizações precisam se tornar organizações de aprendizagem para que possam ser bem-sucedidas. Fonte: Hickson e Pugh (2004).



contas, há um conhecimento subjacente em rotinas e práticas organizacionais que pode ser transformado em produtos e serviços diferenciados, obtendo, dessa forma, vantagem competitiva.

Conforme destaca [Senge](#) (1990), as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirem como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis organizacionais. Diante disso, organizações inteligentes são justamente aquelas que fazem gestão do conhecimento.

Para que tais vantagens possam ser alcançadas, o primeiro passo é tentar desmistificar esse tal de conhecimento buscando

desenvolver entre nós um entendimento preliminar do seu significado para as organizações.

*Então, o que seria isso?*

Segundo Davenport e Prusak (1999), conhecimento é uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextual e **insight\*** experimentado, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele existe não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

A gestão do conhecimento, basicamente, é a capacidade de relacionar informações estruturadas e não estruturadas – como um *insight* – com regras constantemente modificadas e aplicadas pelas pessoas na empresa. Ou seja, a informação é a base do conhecimento.

**\*Insight** – percepção e compreensão súbita de um fato, situação, atitude ou decisão, baseada principalmente na intuição e experiência. Fonte: Lacombe (2004).



*Podemos então dizer que aprender significa transformar informações – o que se sabe – em conhecimento – aquilo que se sabe e se faz. E isso é o que realmente importa, isto é, aprender – saber e fazer algo. Você concorda?*

De outro modo, o processo de desaprender também é importante, pois é o momento em que abrimos nossa mente para aprendermos novas coisas, regras, *insights*, novas informações, e assim podemos lidar melhor com a mudança.

Logo, para aprender e inovar, o ser humano precisa ser capaz também de desaprender, mas sempre dentro de um pensamento estratégico que defina aonde se quer chegar. Este é o exemplo da flecha. Imagine jogar uma flecha sem apontá-la para um alvo. Onde ela vai parar? Que desperdício de esforço não ter um foco!

Já que estamos conversando sobre conhecimento, é importante destacarmos que há dois tipos de conhecimento. São eles:

- ▶ **Tácito:** que está profundamente enraizado e se refere a experiências.
- ▶ **Explícito:** que pode ser facilmente processado. É o conhecimento formal.

Diante desta explicação, podemos afirmar que o segredo das organizações está em conseguir transformar conhecimento tácito em explícito, ou seja, formalizar e disponibilizar aquele conhecimento que está na mente de alguém. A conversão de conhecimento tácito em explícito (e vice-versa) pode ser feita mediante quatro processos:

- ▶ socialização (tácito em tácito – conhecimento compartilhado);
- ▶ externalização (tácito em explícito – conhecimento conceitual);
- ▶ combinação (explícito em explícito – conhecimento sistêmico); e

- ▶ internalização (explícito em tácito – conhecimento operacional).

Podemos afirmar, ainda, que o conhecimento é gerado a partir do momento em que as pessoas fazem comparações, medem as consequências do uso de informações, estabelecem conexões e realizam conversações.

Assim, há uma variedade de práticas de gestão do conhecimento que auxiliam as organizações a localizá-lo e disponibilizá-lo fomentando o aprendizado entre seus integrantes. Algumas delas merecem um destaque especial, tais como:

- ▶ definição de fóruns e listas de discussão;
- ▶ instituição de comunidades de prática (grupos informais constituídos em torno de um interesse comum, para colaboração mútua);
- ▶ desenvolvimento de educação corporativa (treinamento);
- ▶ aplicação de *mentoring* (pessoa caracterizada como um *expert* da organização, ou seja, adquiriu experiência, liderança e reconhecimento profissional, e pode ser considerada uma espécie de padrinho ou tutor, tendo a função de modelar as competências de um indivíduo ou grupo, observar e analisar o desempenho, e retroalimentar a execução das atividades desse indivíduo ou grupo);
- ▶ fixação de universidade corporativa;
- ▶ formalização de bancos de conhecimentos;
- ▶ estruturação de ambientes na organização para encontros;
- ▶ conversas informais (famosa sala de cafezinho); e
- ▶ contratação de consultorias, além de outras.

Note que, para se tornar uma organização inteligente, seja do setor público ou não, ela deve desenvolver a capacidade para

criar e transferir conhecimentos constantemente, de forma que esse conhecimento possa ser usado para gerar novas ideias.

Mas, para que isso seja uma realidade, essa prática precisa estar integrada à rotina da organização. Além disso, a análise crítica do seu desempenho e a necessidade de as pessoas estarem plenamente alinhadas com os objetivos organizacionais e de atuarem de modo criativo e integrado são pré-requisitos para que se desenvolva a capacidade de aprender.

Assim, como futuro administrador público, é fundamental que você esteja consciente da necessidade de se fazer investimentos contínuos na criação, obtenção, compartilhamento e retenção do conhecimento.

## REENGENHARIA

Muitas organizações precisam mais do que mudar, elas necessitam aperfeiçoar e aprender. Algumas vezes, as organizações precisam reinventar-se para conseguir ter um salto quantitativo em seu desempenho. Ou seja, mais do que simplesmente melhorar as coisas, consertando-as e aperfeiçoando-as, a Reengenharia constitui o processo de iniciar tudo a partir do zero, revisando o modo de a organização fazer os negócios e, dessa forma, reconstruindo-a.

Os pais da Reengenharia, [Hammer e Champy](#), entendem-na como o repensar e o reprojeter radical dos processos organizacionais. Hammer e Champy (1994) destacam, em sua obra, o que não seria reengenharia. Inicialmente, alertam



### Saiba mais Michael Hammer e James Champy

Em 1993, Hammer e Champy escreveram o livro *Reengineering the Corporation*, que se tornou um *best-seller* internacional por trazer uma teoria que responderia a toda ineficiência organizacional observada na época. Em pouco tempo, a reengenharia expandiu-se, porém a teoria apresentava limitações. A reengenharia foi muito mecânica em sua implantação e ignorou a dimensão humana. Mas, em 1997, no livro *Beyond Reengineering*, Hammer assumiu uma visão mais ampla e humanística da organização centrada nos processos, enfatizando a propriedade individual dos processos e a necessidade de se trabalhar em equipe. Fonte: Kennedy (2000).

que a reengenharia não pode ser reduzida à automação de processos, por meio da tecnologia da informação. Na continuidade, chamam a atenção para a diferença entre reengenharia empresarial e reengenharia de *software*. Esta última implica em converter sistemas de informações obsoletos para tecnologias mais modernas, e nada mais.

Os autores afirmam ainda que a reengenharia não se refere à reorganização, desierarquização ou nivelamento de uma organização. Pois está relacionada basicamente à estrutura dos processos e não à estrutura organizacional. Não se trata, igualmente, de combater a burocracia, uma vez que, segundo os autores, o problema não está na burocracia, pois "pelo contrário, a burocracia tem sido a solução nos últimos dois séculos". Finalmente, os pais da reengenharia estabelecem um paralelo com as concepções voltadas à qualidade, como podemos verificar na citação a seguir:

Tampouco a reengenharia equivale à melhoria da qualidade, gestão da qualidade total (TQM) ou qualquer outra manifestação do atual movimento em prol da qualidade. É bem verdade que os programas de qualidade e a reengenharia compartilham uma série de temas comuns. Ambos reconhecem a importância dos processos, e ambos partem das necessidades do cliente do processo, e a partir dali, vão retrocedendo. Todavia, os dois programas também diferem fundamentalmente. Os programas de qualidade trabalham dentro da estrutura dos processos existentes em uma empresa e procuram melhorá-los através do que os japoneses chamam de *Kaisen* ou melhoria gradual e contínua. O objetivo é continuar fazendo o que já é feito, só que melhor. A melhoria da qualidade procura melhorias graduais e constantes no desempenho do processo. A reengenharia, conforme vimos, procura mudanças revolucionárias, não pela melhoria dos processos existentes, mas pela substituição por processos inteiramente novos (HAMMER; CHAMPY, 1994, p. 35).

Hoje – passado certo tempo do surgimento dessa ideia, podemos compreender com clareza como a reengenharia foca processos organizacionais de grande dimensão, especialmente aqueles que permeiam uma variedade de áreas funcionais – ela conseqüentemente provoca grandes mudanças no ambiente quando implementada.

A reengenharia requer um planejamento adequado no sentido de fazer a gestão dessa mudança para que ela possa ser bem-sucedida.

Além disso, é preciso garantir que seja implantada a partir da alta hierarquia da organização, de tal modo que os demais níveis sintam o apoio esperado e passem a se comprometer mais com os resultados. Falaremos mais especificamente sobre esse tema na última Unidade do nosso material.

## VISÃO GLOBAL DAS ESCOLAS CONTEMPORÂNEAS

Buscando revelar as transformações significativas para a Ciência da Administração no período contemporâneo, preparamos, nesta seção, o Quadro 4, para você ter uma visão geral.

RESUMO DAS ESCOLAS CONTEMPORÂNEAS DA ADMINISTRAÇÃO						
Escola	Ênfase	Abordagem da Organização	Conceito Básico de Organização	Característica básica da Administração	Conceito de Homem	Resultados Almejados
Administração Quantitativa	Nas tarefas e na tecnologia	Formal	Conjunto de tarefas que podem ser otimizadas pelo uso de ferramentas matemáticas e estatísticas.	Ciências Exatas	<i>Homo Economicus</i>	Eficiência máxima: A Administração Quantitativa busca a eficiência máxima. Pois o que essa escola prevê é a obtenção de tomadas de decisões mais acertadas a partir da utilização de modelos matemáticos e estatísticos. A intenção é alcançar os objetivos dentro dos menores custos (eficiência).

Quadro 4: Resumo das escolas contemporâneas da Administração

Fonte: Elaborado pelos autores

Escola	Ênfase	Abordagem da Organização	Conceito Básico de Organização	Característica básica da Administração	Conceito de Homem	Resultados Almejados
Comportamento Organizacional	Nas pessoas	Formal e Informal	Sistema cooperativo racional, em que organização e indivíduos visam alcançar objetivos.	Ciência Comportamental Aplicada	Homem Administrativo – ser que participa e toma decisões.	Eficácia dos empregados
Escola Sistêmica	No ambiente	Formal e Informal	Sistema Aberto	Administração de sistemas	Homem funcional	Eficácia interna
Teoria Contingencial	Na estrutura, na tecnologia, nas pessoas e no ambiente	Formal e Informal	Hierarquia de órgãos, cargos e tarefas	Abordagem Contingencial - "Tudo depende das contingências"	Homem complexo	Eficiência ótima: A Escola Contingencial pretende a eficiência ótima, na medida em que preconiza a ideia de que a organização, o ambiente e a tecnologia serão definidos de acordo com as contingências. Ou seja, a estrutura organizacional é contingente às pressões e incertezas ambientais, devendo se caracterizar para que os objetivos sejam atingidos dentro dos menores custos (eficiência).

Quadro 4: Resumo das escolas contemporâneas da Administração

Fonte: Elaborado pelos autores

Inicialmente, podemos identificar que as quatro principais escolas desse período enfatizaram as várias dimensões da organização, com destaque à Escola Contingencial que, por sua

abordagem, acaba considerando todas elas – ambiente, pessoas, tecnologia, tarefas e estrutura.

Quanto aos resultados almejados, percebe-se que a Escola Comportamento Organizacional busca a eficácia dos empregados, uma vez que está baseada no entendimento e domínio dos processos individuais, grupais e organizacionais. E a Escola Sistemática busca a eficácia interna da organização, por meio da integração dos seus processos – tanto interna quanto externamente.

Já a Escola Contingencial almeja a eficiência ótima, ao considerar que a estrutura organizacional é contingente às pressões e incertezas ambientais, portanto devendo se caracterizar para que os objetivos sejam atingidos dentro dos menores custos (eficiência).

Igualmente, a Escola Administração Quantitativa procura a máxima eficiência, por meio de tomadas de decisões mais acertadas fundamentadas na utilização de modelos matemáticos e estatísticos, para que os objetivos possam ser alcançados dentro dos menores custos (eficiência).

Foi também a partir da Escola Comportamento Organizacional que o aspecto informal da organização começou a ser trabalhado. Além disso, verifica-se que há alterações importantes tanto no que se refere ao conceito básico de organização quanto à característica básica de administração.

Por fim, há transformações detectadas na forma de compreensão do homem no âmbito organizacional. Pois, enquanto a Administração Quantitativa permanece com a concepção de *Homo Economicus*, a exemplo das escolas do período clássico, as demais passam a encará-lo de modo diferenciado.

Note que a Gestão da Qualidade Total, a concepção Organizações Inteligentes e a Reengenharia não foram tratadas no Quadro 4, pois não se configuram, em sua totalidade, como uma escola, são abordagens disponíveis à Administração nos dias atuais.

### Complementando.....

Amplie seus conhecimentos fazendo a leitura proposta a seguir.

📖 *Psicologia Social nas Organizações* – de Daniel Katz e Robert L. Kahn.  
Esta obra deu origem à Teoria dos Sistemas Abertos.



# Resumindo

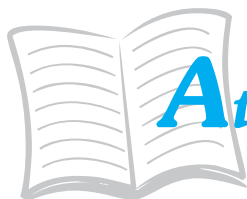


Nesta Unidade, você aprendeu sobre as abordagens de Administração do período contemporâneo. Por meio deste estudo, você verificou o impacto das ferramentas matemáticas e estatísticas sobre a administração, conheceu importantes teorias comportamentais – Teoria X e Teoria Y, a influência da Teoria Geral dos Sistemas na visão que se tem hoje de organização, além de outras, como a Teoria Contingencial, a Reengenharia, a Gestão da Qualidade Total e a Gestão do Conhecimento. Todas elas apresentam perspectivas, ferramentas e concepções que marcam as transformações vividas pela Ciência da Administração nos últimos tempos.

Assim, evidenciamos que, ao longo dos tempos, houve o surgimento de uma variedade de teorias e teóricos, sempre no intuito de reforçar a ação administrativa. Neste contexto, vale destacar que algumas teorias têm se mostrado realmente efetivas, com capacidade para mudar a história da organização. Outras, nem tanto, ora mal compreendidas e mal aplicadas ou ora mal delineadas, configurando-se apenas como um simples modismo ou engano.

De modo geral, no entanto, compreendemos que as teorias marcantes são, sobretudo, originárias da Escola Sistêmica, da Escola Contingencial e da Comportamental. Nas organizações públicas, de um modo ou de outro, todas terão o seu espaço, podendo ser aplicadas para aprimorar o seu desempenho e sua capacidade de resposta às deman-

das do meio. Assim, caro aluno, como você estudou, a Unidade 4 foi dedicada ao estudo das principais teorias administrativas desenvolvidas no período contemporâneo. Temos a certeza de que você agregou novos conhecimentos e que, em um futuro próximo, você poderá colocá-los em prática na gestão dos bens públicos. Sugerimos que você busque novas leituras a fim de se manter atualizado, o que é fundamental para o bom desempenho profissional. Conte sempre conosco!



## Atividades de aprendizagem

Preparamos para você algumas atividades com o objetivo de recordar o conteúdo que você estudou nesta Unidade. Em caso de dúvida, não hesite em fazer contato com seu tutor.

1. Entre as abordagens administrativas presentes no período contemporâneo da Ciência da Administração, aponte a única alternativa que **não** se enquadra como uma delas:
  - a) Organização Inteligente
  - b) Gestão da Qualidade Total
  - c) Administração Sistemática
  - d) Reengenharia
  - e) Teoria Contingencial
  
2. A crença de que o ser humano médio precisa ser dirigido e controlado pela administração é um princípio da:
  - a) Gestão da Qualidade Total
  - b) Teoria X
  - c) Teoria Geral dos Sistemas
  - d) Teoria Y
  - e) Teoria Contingencial

3. Considerando a Escola Sistêmica, marque V para a(s) afirmativa(s) verdadeira(s) ou F para a(s) falsa(s).

- ( ) Seus princípios são decorrentes da teoria elaborada pelo biólogo Douglas McGregor;
- ( ) Trata-se do primeiro esforço da Ciência da Administração para estabelecer a relação entre as partes que compõem uma organização;
- ( ) Permite considerar a organização como um sistema fechado;
- ( ) Considera o todo maior que a soma das partes (sinergia); e
- ( ) Os componentes básicos de um sistema são: entrada, planejamento, saída e retroalimentação.

Marque a alternativa que traz a sequência correta, de cima para baixo:

- a) F, V, F, V, F
- b) F, F, V, F, V
- c) F, F, V, V, V
- d) V, F, F, F, V
- e) V, F, F, V, F

4. \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_ são responsáveis pela elaboração da Teoria dos Sistemas Abertos.

Marque a alternativa que completa corretamente a frase acima.

- a) Paul Lawrence e Jay Lorsch
- b) Tom Burns e George M. Stalker
- c) W. Edwards Deming e Peter Senge
- d) Daniel Katz e Robert L. Kahn
- e) Michael Hammer e James Champy

5. Qual das abordagens a seguir tem como princípio básico fazer certo da primeira vez para eliminar o retrabalho?
- a) Reengenharia
  - b) Organizações Inteligentes
  - c) Teoria Y
  - d) Escola Sistêmica
  - e) Gestão da Qualidade Total