

Universidade Federal de Santa Catarina  
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação  
Departamento de Ensino de Graduação a Distância  
Centro Sócio-Econômico  
Departamento de Ciências da Administração

# Teoria Geral da Administração

*Professores*

*Luís Moretto Neto e Valentina Gomes Haensel Schmitt*

2011  
2ª edição revisada e atualizada

M845t Moretto Neto, Luís

Teoria geral da administração / Luís Moretto Neto e Valentina Gomes Haensel Schmitt. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

80 p.

Acompanha 1 CD-ROM

Inclui bibliografia

Curso de Graduação em Administração, modalidade a Distância

ISBN: 978-85-9988-118-3

1. Teoria da administração. 2. Administração científica. 3. Teoria da administração. 4. Educação a distância. I. Schmitt, Valentina Gomes Haensel. II. Título.

CDU: 65

*Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

MINISTRO DA EDUCAÇÃO – *Fernando Haddad*

COORDENADOR DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – *Jorge Almeida Guimarães*

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

VICE-REITOR – *Carlos Alberto Justo da Silva*

COORDENADOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – *Carlos Pinto*COORDENADOR UAB – *Cícero Ricardo França Barbosa*

## CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

VICE-DIRETOR – *Alexandre Marino Costa*

## DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO – *Marcos Baptista Lopez Dalmau*

SUBCOORDENADOR DE CURSO – *Sinésio Stefano Dubiela Ostroski*

## COMISSÃO DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Gilberto de Oliveira Moritz

Marcos Baptista Lopez Dalmau

Maurício Fernandes Pereira

Raimundo Nonato de Oliveira Lima

COORDENADOR DE TUTORIA – *Marilda Todescat*

COORDENADOR DE POLOS – *Luiz Salgado Klaes*

SUBCOORDENADOR DE POLOS – *Allan Augusto Platt*

COORDENADOR ACADÊMICO – *Irineu Manoel de Souza*

COORDENADOR DE APOIO E ASSESSORAMENTO PEDAGÓGICO – *Raimundo Nonato de Oliveira Lima*

COORDENADOR FINANCEIRO – *Alexandre Marino Costa*

COORDENADOR DE AMBIENTE VIRTUAL DE ENSINO-APRENDIZAGEM (AVEA) – *Mário de Souza Almeida*COORDENADOR EDITORIAL – *Luís Moretto Neto*

COMISSÃO EDITORIAL E DE REVISÃO – *Alessandra de Linhares Jacobsen*

Mauricio Roque Serva de Oliveira

Paulo Otolini Garrido

*Claudelino Martins Dias Junior*

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Denise Aparecida Bunn*

DESIGN INSTRUCIONAL – Denise Aparecida Bunn

*Patrícia Regina da Costa*

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO – *Annye Cristiny Tessaro*

REVISÃO DE PORTUGUÊS – *Jaqueline dos Santos Avila*

*Sergio Meira*

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO – *Luís Moretto Neto*

Valentina Gomes Haensel Schmitt

## **POLOS DE APOIO PRESENCIAL**

### **CRUZEIRO DO OESTE – PR**

PREFEITO – *Zeca Dirceu*

COORDENADORA DE POLO – *Maria Florinda Santos Risseto*

### **CIDADE GAUCHA – PR**

PREFEITO – *Vitor Manoel Alcobia Leitão*

COORDENADORA DE POLO – *Eliane da Silva Ribeiro*

### **PARANAGUA – PR**

PREFEITO – *José Baka Filho*

COORDENADORA DE POLO – *Meire A. Xavier Nascimento*

### **HULHA NEGRA – RS**

PREFEITO – *Carlos Renato Teixeira Machado*

COORDENADORA DE POLO – *Margarida de Souza Corrêa*

### **JACUIZINHO – RS**

PREFEITO – *Diniz José Fernandes*

COORDENADORA DE POLO – *Jaqueline Konzen de Oliveira*

### **TIO HUGO – RS**

PREFEITO – *Verno Aldair Muller*

COORDENADORA DE POLO – *Fabiane Kuhn*

### **SEBERI – RS**

PREFEITO – *Marcelino Galvão Bueno Sobrinho*

COORDENADORA DE POLO – *Ana Lúcia Rodrigues Guterra*

### **TAPEJARA – RS**

PREFEITO – *Segor Luiz Menegaz*

COORDENADORA DE POLO – *Loreci Maria Biasi*

### **SÃO FRANCISCO DE PAULA – RS**

PREFEITO – *Décio Antônio Colla*

COORDENADORA DE POLO – *Maria Lúcia da Silva Teixeira*

# Apresentação

Prezado estudante!

Antes de começarmos a estudar esta disciplina vale discutir:

1. Por que estudar a Teoria das Organizações?
2. O que são teorias?
3. Como as teorias são formadas e no que são baseadas?

Vamos às respostas!

Teorias são elaboradas a partir da observação de práticas e realidades existentes, em determinados ambientes. Formam-se hipóteses e comprova-se ou nega-se a existência delas. Isso quer dizer que teoria e prática estão relacionadas, ao passo que a prática é o que inspira a formação teórica – o que não existe são teorias absolutas, verdades absolutas.

Na Teoria das Organizações observam-se, portanto, os elementos que conduzem indivíduos a se agruparem em razão de objetivos comuns. O estudo da gestão busca analisar as diferentes contribuições de outras áreas e campos de conhecimento, através da análise de sequências temporais de perspectivas, que geram diferentes paradigmas e influências.

Ao longo do estudo das teorias centrais da Administração é possível constatar o surgimento de propostas que vêm a influenciar toda uma corrente. De outra perspectiva, tais constatações influenciam o modo de atuar das organizações. Teoria e prática estão interligadas, através da comprovação das realidades sociais, que podem ser modificadas – alterando a perspectiva teórica por consequência. Assim, é desenvolvido o conhecimento acadêmico da gestão.

Então, por que estudar as teorias organizacionais? Estudamos para entender como as organizações, enquanto aglomerados de indivíduos, funcionam e diagnosticam os possíveis problemas que inviabilizariam o alcance dos objetivos comuns. Afinal, as organizações existem porque são formadas por indivíduos com objetivos semelhantes e elas se fazem presentes em praticamente todas as dimensões da vida associada. No corpo do texto, resgatamos elementos relacionados à história de grandes organizações de classe mundial, du-

radouras e presentes na vida de milhões de pessoas ao redor do mundo, além de casos nacionais de sucesso na área da gestão. A aplicação prática depende da adaptação à realidade existente, de modo a exigir criatividade, bom senso e percepção crítica para compreender as formas de satisfazer às necessidades humanas.

Aspectos que norteiam a discussão sobre a teoria organizacional – como mercado, processos produtivos, análise de tarefas, desempenho, coordenação, organização, estrutura, eficiência, eficácia e custo X benefício – visam, de modo geral, estruturar um pensamento que desenvolva o conhecimento da gestão.

Bom estudo!

*Luís Moretto Neto*

*Valentina Gomes Haensel Schmitt*

# Sumário

## Unidade 1 – A Organização como Objeto da Gestão: definições e tipologias

A Organização como Objeto da Gestão: definições e tipologias. . . . .	11
A Organização e a Vida Associada . . . . .	12
A Organização e sua Complexidade: o olhar interno. . . . .	13
As Organizações de Produção de Bens e Serviços: o capital humano. . . . .	14
As Organizações de Produção de Bens e Serviços: as tecnologias de produção e distribuição. . . . .	16
As Organizações de Produção de Bens e Serviços: recursos materiais, tecnológicos e financeiros. . . . .	17
As Organizações de Produção de Bens e Serviços diante do Ambiente Externo. .	20
Outros Olhares sobre a Organização. . . . .	23
Resumindo. . . . .	25
Atividades de aprendizagem. . . . .	26

## Unidade 2 – O Processo de Construção do Pensamento Administrativo (Texto e Contexto)

O Processo de Construção do Pensamento Administrativo (Texto e Contexto) . . . . .	29
Administração Científica . . . . .	29
Escola Clássica. . . . .	32
Teoria das Relações Humanas . . . . .	34
Estruturalismo e Teoria da Burocracia. . . . .	36
Teoria Comportamental . . . . .	38
Teoria Neoclássica. . . . .	42
Teoria dos Sistemas . . . . .	45
Teoria da Contingência . . . . .	48
Desenvolvimento Organizacional (DO) . . . . .	51

Teoria da Complexidade . . . . .	53
Resumindo. . . . .	56
Atividades de aprendizagem. . . . .	57

### **Unidade 3 – Empresas que Surgem e Destacam-se no Século de Gestão**

Empresas Estrangeiras de Sucesso: alguns exemplos . . . . .	61
Empresas Brasileiras de Sucesso: alguns exemplos . . . . .	71
Resumindo. . . . .	75

Referências. . . . .	76
----------------------	----

Minicurriculo. . . . .	80
------------------------	----



# 1

## UNIDADE

### A Organização como Objeto da Gestão: definições e tipologias



Nesta Unidade, você conhecerá as teorias e as abordagens científicas desenvolvidas e sistematizadas por distintos autores com relação à organização, enquanto unidade de produção e objeto central da gestão.



## A Organização como Objeto da Gestão: definições e tipologias

Caro estudante!

É com satisfação que estamos iniciando a disciplina de Teoria Geral da Administração. Durante o seu decorrer, você será instigado a pensar, a refletir, a raciocinar a partir de uma bagagem de conhecimentos que vislumbram auxiliá-lo na compreensão das teorias e sua influência nos resultados organizacionais.

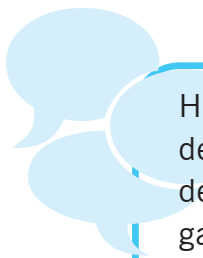
Esta primeira Unidade, para atender ao propósito deste estudo, aborda as definições e tipologias organizacionais. Conte conosco sempre que precisar!

A organização pode ser classificada a partir de distintos critérios: com base nos usuários a que atende; quanto ao tipo de atividades realizadas, ao nível hierárquico e seu grau de complexidade, como um sistema aberto e em constante processo de adaptação ao meio em que atua; e na sua condição de formalidade ou informalidade, mecânica, orgânica, rede e aprendizagem, dentre outras categorias.

A compreensão da organização e de suas características predominantes é fundamental ao gestor para poder fazer uso sustentado dos recursos de que dispõe e atuar em sinergia com os objetivos organizacionais.

A partir do resgate das ideias centrais de autores clássicos e contemporâneos, que têm dedicado seus estudos a compreender a organização e sua relevância para o funcionamento da vida associada, sistematizamos alguns elementos relacionados ao processo de formação e funcionamento desse ente produtivo.

## A Organização e a Vida Associada



Hoje, ao acordar e me preparar para começar o dia de trabalho, fui atendido em inúmeras oportunidades por serviços produzidos e distribuídos por organizações de produção de bens e serviços. Ao sair da cama, acendi a luz de meu quarto, apertei o controle remoto e liguei o aparelho de televisão para assistir ao jornal da manhã, abri o chuveiro e regulei a temperatura da água, a partir do aquecimento à gás. Após o banho, percebi que não havia pães, então fui à padaria da esquina comprar e aproveitei para pegar o jornal e saber informações sobre a economia do país e os fatos mais marcantes do mundo. Após ter saboreado meu café da manhã, dirigi-me ao ponto de ônibus e aguardei o transporte coletivo que me levou até o local de trabalho... UFA!!!

Passamos o dia realizando atividades individuais e coletivas em ambientes organizacionais e nem nos damos conta da importância das mesmas para a manutenção da qualidade de nossa vida associada. Afinal, nascemos, vivemos e morremos no seio de organizações formais e informais e delas dependemos para estudar, trabalhar, passear, aprender e crescer, ser feliz, etc.

As organizações estão presentes em nossas vidas e através delas os homens têm conseguido avançar no conhecimento, no desenvolvimento de métodos e técnicas para tratamento de saúde, e nas tecnologias que permitem difundir o conhecimento, cooperar com os seus semelhantes, integrar-se com os seus pares, enfim, atender às mais distintas necessidades humanas.

A compreensão e análise organizacional no campo da administração e da sociologia organizacional têm merecido inúmeras, distintas e complementares formas de classificações, cada qual retratando um modo de olhar e compreender este ente complexo e muito presente na vida associada.

O conhecimento das distintas categorias de classificação organizacional é relevante para o administrador, na medida em que sua atuação profissional ocorra predominantemente no ambiente organizacional e de suas interfaces com entes assemelhados (fornecedores, concorrentes, agências de regulação, entes governamentais, entidades do terceiro setor e clientes em geral).

## A Organização e sua Complexidade: o olhar interno

O olhar interno para uma organização demanda a incorporação de visão integrada e articulada entre os elementos que a caracterizam, num determinado recorte temporal e espacial. Para compreendermos a organização é importante identificarmos e conhecermos os seus objetivos, as suas funções, a sua estrutura formal e as manifestações latentes de informalidade existentes, e os recursos de produção mobilizados (capital humano próprio e de terceiros, tecnologias de produção, de informação e de distribuição alocadas, capital financeiro e comercial próprio e de terceiros e matérias primas empregadas). Além desses elementos, é relevante conhecer ainda as políticas definidas para aplicação dos recursos e das operações produtivas, os processos de planejamento, execução e controle das operações, bem como a avaliação sistemática ou eventual dos resultados obtidos.

A identificação dos objetivos da organização permite avaliar se o conjunto das atividades que estão sendo desenvolvidas apresenta convergência e coerência com o foco da entidade. Já a análise das funções da organização possibilita examinar se o processo de centralização ou descentralização gerencial em curso apresenta coerência com os objetivos estabelecidos e os recursos de produção disponíveis. O estudo da estrutura, por sua vez, propicia ponderar se existe coerência e flexibilidade com a estratégia e os objetivos da mesma. E a observação dos recursos de produção mobilizados viabiliza monitorar continuamente a convergência existente entre as demandas apresentadas pelo ambiente e as capacidades internas de atendimento.

**Eficiência** – consiste em fazer bem-feito, no sentido mais amplo, aquilo que está sendo feito. Fonte: Lacombe (2004).

**Eficácia** – fazer o que é certo. Alcançar o objetivo traçado pelos gestores. Fonte: Lacombe (2004).

**Efetividade** – o mesmo que eficácia com eficiência. Fonte: Lacombe (2004).

**Sinergia** – está relacionada com a utilização combinada de duas ou mais forças; o todo é maior que a soma de suas partes. Fonte: Lacombe (2004).

O estudo das políticas e de sua convergência com os recursos e as operações em curso é fator chave de sucesso para a adaptação continuada aos reclames do ambiente externo e à busca efetiva de eficiência, eficácia e efetividade organizacional.

A análise da aplicação desses recursos em sinergia associada aos objetivos possibilita ao gestor o monitoramento do processo e a convergência produtiva; pois, o planejamento enquanto processo em construção, durante as etapas de execução, controle e avaliação dos resultados obtidos, contribui de maneira significativa para a otimização e a maximização organizacional.

## As Organizações de Produção de Bens e Serviços: o capital humano

Na denominada sociedade do conhecimento, o capital humano mobilizado no processo produtivo adquire importância fundamental em relação à competitividade e à longevidade corporativa. Os processos de recrutamento, seleção, contratação e desenvolvimento de pessoas devem estar embasados em critérios que permitam identificar atitudes, habilidades e competências, em sinergia com os objetivos e a cultura organizacional.

Observe a Figura 1, ela representa o capital humano:

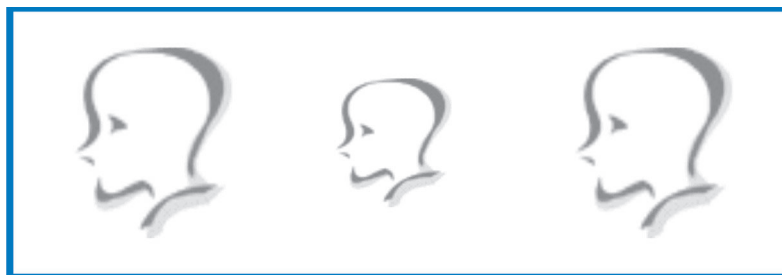


Figura 1: Capital humano  
Fonte: Web/Windows (2008)

Manter-se à frente de seus contemporâneos, em termos de conhecimentos profissionais, era um traço comum a todos aqueles que se uniram aos homens excepcionais de suas res-

pectivas épocas para aprender os segredos que porventura existissem. (DUNNIGAN; MASTERSON, 2000, p. 222).

É importante que as pessoas alocadas no processo produtivo estejam dotadas de habilidades e competências adequadas ou requeridas para o exercício da função. A medida que a organização consegue incorporar colaboradores que preencham os requisitos básicos para o funcionamento das diversas etapas do processo produtivo, sem que ocorra a subutilização do potencial individual, passa a ocorrer o relativo equilíbrio nas relações internas, com reflexos positivos nos resultados. No contraponto do processo, a superutilização do capital humano além dos limites físicos e intelectuais remete ao desgaste pessoal e ao não atendimento dos objetivos coletivos.

Buscar equilíbrio entre as demandas organizacionais e o perfil dos colaboradores incorporados ao processo produtivo é desafio de natureza gerencial e no espaço de produção o lócus de sua realização. Além de recrutar pessoas com perfis convergentes, a organização necessita estabelecer condições adequadas ao desenvolvimento das pessoas, pois tal desenvolvimento pessoal do colaborador, no ambiente produtivo, é altamente dependente das diretrizes e políticas internas da corporação.

Nesse contexto, os resultados positivos e os eventuais fracassos necessitam ser compartilhados e trabalhados como frutos do esforço coletivo. Isso deve ocorrer sem o fortalecimento de poucos em detrimento de muitos, e sem a busca de culpados a cada tropeço experimentado. Durante a caminhada coletiva ocorrem equívocos e derrotas individuais e coletivas, as quais necessitam ser trabalhadas como fruto da aprendizagem. Isso significa que a mudança e a busca de mecanismos de adaptação internos e externos necessitam estar presentes no processo de gestão organizacional. Num ambiente singular ou de conformismos às regras, às normas e aos processos vigentes, pairam fortes ameaças de fracasso.

O conhecimento, portanto, enquanto atributo do homem é cada vez mais valorizado e determinante no processo de desenvolvimento, na medida que a tecnologia, de maneira isolada, não transforma uma empresa em geradora do conhecimento.

Cabe ao gestor a iniciativa continuada de estimular o desenvolvimento de novas ideias, em busca da inovação e do aperfeiçoamento dos processos produtivo, gerencial e comercial, que permitam o incremento da longevidade e competitividade organizacional.

**Convergente** – de convergir, ocorre quando dois ou mais elementos se dirigem para ou se encontram num mesmo ponto. Fonte: Adaptado de Houaiss (2009).

O processo gerencial exige do gestor atitudes, habilidades e competências compatíveis ao exercício da liderança no ambiente produtivo. Algumas características pertinentes ao exercício da atividade profissional são:

- respeito e valorização dos colaboradores;
- respeito à diversidade inerente às pessoas;
- estabelecimento de condições que favoreçam a criatividade e a interatividade entre os pares; e
- tomada de decisões em sintonia com os objetivos organizacionais.

## As Organizações de Produção de Bens e Serviços: as tecnologias de produção e distribuição

Para cada atividade produtiva é necessário selecionar tecnologias de produção compatíveis ao porte da corporação e ao volume dos recursos financeiros disponíveis. Numa empresa que produz sorvetes, lápis, canetas, computadores, sapatos, etc., os recursos tecnológicos alocados necessitam estar em total sintonia com os seus objetivos finais, seja com relação ao conjunto de máquinas e equipamentos ou mesmo quanto ao processo produtivo – tecnologia de produção propriamente dita.

Portanto, o pequeno empresário que administra um ponto de cachorro quente defronte a escola básica municipal, ou o proprietário da empresa de transporte coletivo intermunicipal, para alcançar os objetivos de suas organizações, necessitam definir as tecnologias de produção e administrar o emprego das mesmas com base nos princípios da eficiência e da eficácia.

Observe a Figura 2; ela representa as tecnologias de produção e distribuição:

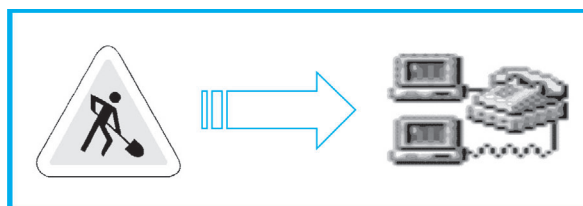


Figura 2: Tecnologias de produção e distribuição  
Fonte: Web/Windows (2008)



“Para que uma tecnologia funcione, os grandes gerentes devem entender seu potencial ou contratar pessoas que o entendam” (DUNNIGAN; MASTERSON, 2000, p. 226).

As tecnologias da informação cumprem papel decisivo nas empresas quando seu uso facilita a fluência interna em sinergia com as demandas externas. A seleção e contratação de tecnologias de produção, distribuição e de informações necessitam ser reflexo da vontade coletiva e comprometimento dos atores sociais para sua transformação em vantagens competitivas nos mercados em que atuam.

## As organizações de Produção de Bens e Serviços: recursos materiais, tecnológicos e financeiros

### Os Recursos Materiais

O funcionamento das organizações de produção demanda alocação e gestão de recursos materiais, nas etapas de contratação, de dimensionamento, de armazenamento e de alienação de estoques e insumos básicos (Figura 3).



Figura 3: Recursos materiais  
Fonte: Web/Windows (2008)

A função da área de suprimentos é disponibilizar continuamente os insumos necessários ao funcionamento do processo produtivo, dentro de critérios de simplificação, especificação, padronização e racionalização (Figura 4).

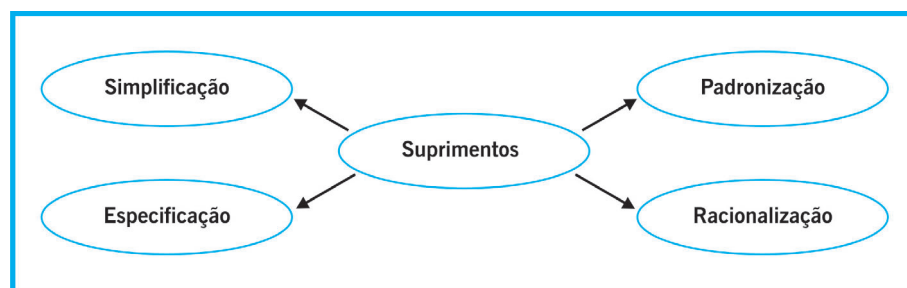


Figura 4: Critérios de escolha dos suprimentos

Fonte: Elaborada pelos autores

## Os Recursos Tecnológicos

A tecnologia é o processo sistematizado pelo trabalho humano aplicado por uma organização, envolvendo o uso de máquinas, equipamentos e técnicas.

As tecnologias de produção, de distribuição e da informação exercem papel preponderante no resultado corporativo (Figura 5).



Figura 5: Recurso tecnológico

Fonte: Web/Windows (2008)

Nesse sentido, a automação é fruto do processo tecnológico, prescinde do trabalho humano direto e ocasiona a redução progressiva do número de trabalhadores no processo produtivo. Assim, para cada atividade produtiva é necessário selecionar tecnologias compatíveis ao porte da organização e ao volume de recursos financeiros e de capital humano disponível.

## Os Recursos Financeiros

A função financeira está relacionada à gestão dos recursos internos disponíveis e à contratação de fontes externas para funcionamento das atividades produtivas com vistas à rentabilização dos capitais investidos no processo (Figura 6).

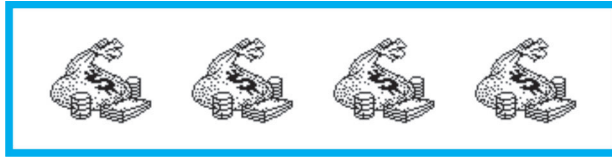


Figura 6: Recursos financeiros  
Fonte: Web/Windows (2008)

As finanças empresariais exigem o monitoramento continuado dos recursos com a finalidade de incrementar oportunidades e valores agregados derivados dos produtos e serviços que comercializam. Daí a importância, na gestão financeira da empresa, dos cálculos de custos diretos e indiretos do lucro líquido, da margem de contribuição e dos índices financeiros de liquidez, e da ociosidade do capital humano, das máquinas e dos equipamentos de caracterizam como determinantes à saúde da organização. Por isso, o capital financeiro exige atenção do gestor para o planejamento orçamentário, por meio da análise dos elementos considerados, para a limitação temporal, para o controle e acompanhamento da sua execução e para os custos de oportunidade.

Desse modo, torna-se interessante a produção, a interpretação e a elaboração de estudos embasados, por exemplo, em:

- índices financeiros de liquidez, de capital de giro e de rotação dos créditos;
- estoques, matérias-primas e produtos acabados;
- ociosidade de máquinas, equipamentos e capital humano alocado; e
- desempenho de vendas efetuadas e dos canais de distribuição.

**Capital humano** – capacidades, habilidades, aptidões e conhecimentos que se adquirem por meio da educação, do treinamento, da experiência bem aproveitada e da leitura, representando um acervo de conhecimentos existente na população de um país, entre o pessoal de uma empresa ou num indivíduo. Fonte: Lacombe (2004).

**Índices de liquidez** – característica dos ativos que podem ser facilmente vendidos, sem que essa venda implique em grande perda de capital. Fonte: Lacombe (2004).

**Capital de giro** – valores de uma empresa que estão investidos em estoques, em créditos de curto prazo, em investimentos financeiros e em valores disponíveis. Fonte: Lacombe (2004).

**Ociosidade** – de ocioso, diz-se de algo ou alguém que está sem ocupação; desocupado; inativo. Fonte: Adaptado de Houaiss (2009).

Esses estudos permitem identificar e avaliar as necessidades atuais e futuras de recursos para o funcionamento da organização dentro de padrões de produtividade, de qualidade e de competitividade estabelecidos pelo mercado.

## As Organizações de Produção de Bens e Serviços diante do Ambiente Externo

No desempenho das atividades de gestão, é de fundamental importância utilizar métodos, técnicas e procedimentos instrumentais para avaliação das corporações.

A seleção das fontes, técnicas e procedimentos instrumentais, bem como a delimitação do período de coleta de dados e informações, caracterizam-se como atividades importantes para identificar os problemas enfrentados pela corporação, no seu grau de significância. Os dados servem para elaborar o diagnóstico organizacional, por exemplo, através do método de análise DAFO (Dificuldades, Ameaças, Fortalezas e Debilidades), de pesquisas com questionários ou de planos de ações corretivas.

Algumas informações de caráter geral e presentes numa organização como objeto da análise podem ser:

- a forma jurídica de estruturação (empresa individual, de capital fechado ou aberto; pública; empresa de sociedade; sociedade de economia mista; cooperativa ou organização social);
- a missão, os princípios, os valores e os objetivos da organização;
- as funções da organização (organização formal: funcionamento, funções, comitês);
- a estrutura da organização;
- os recursos da organização;
- a localização das unidades centrais, das filiais, dos centros administrativos e dos representantes;
- o volume de empregos diretos e indiretos gerados;

### Método de análise DAFO

– do original inglês SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), a técnica DAFO (dificuldades, ameaças, fortalezas e oportunidades) foi desenvolvida nos anos de 1960 nas escolas americanas de administração a fim de definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças em negócios, ambientes e cenários econômicos. Fonte: Costa (2006).

- o capital mobilizado no processo produtivo;
- os setores e ramos de produção em que atua; e
- os produtos e serviços que oferece e os mercados em que são distribuídos.

Para conhecer e estabelecer mecanismos de avaliação da estrutura organizacional pode-se descrever:

- os níveis hierárquicos em que está estruturada;
- as atribuições básicas das áreas de produção;
- os processos de gestão, distribuição e as relações com os mercados; e
- os graus de flexibilidade na tomada de decisões diante dos problemas do cotidiano e dos estratégicos.

A identificação e a avaliação do capital humano presente no processo produtivo, segundo as habilidades e as competências requeridas pela organização, permitem conhecer as eventuais discrepâncias existentes.

Para identificar os estrangulamentos efetivos e potenciais que pairam sobre a linha de produção da corporação, é importante descrever e avaliar:

- os produtos e serviços oferecidos nos mercados;
- as tecnologias de produção, comercialização e distribuição que utiliza;
- os insumos básicos que incorpora e seus fornecedores; e
- o grau de ociosidade e flexibilidade da capacidade produtiva.

Alguns dos elementos do processo de comercialização a serem avaliados e monitorados de maneira continuada são:

- o perfil do corpo técnico mobilizado nas vendas;
- as estratégias corporativas para penetração e manutenção em segmentos específicos de mercado;
- os incentivos pecuniários ou não; e
- os elementos diferenciais dos produtos e serviços em relação aos concorrentes efetivos e potenciais.

**Pecuniário** – de pecúnia, dinheiro. Fonte: Houaiss (2009).

A ação proativa diante dos mercados é determinante ao sucesso organizacional, particularmente quando ela atua num segmento com oferta diversificada e em ambiente de acirrada competitividade.

No estudo de mercado relativo aos consumidores efetivos ou potenciais, alguns dos elementos-chave a serem trabalhados de forma continuada são:

- hábitos de consumo;
- localização;
- grau de fidelização;
- perfil de renda;
- estrutura familiar; e
- informações disponíveis acerca dos produtos e serviços oferecidos e os mecanismos de acesso a eles.

Na avaliação dos mercados fornecedores de insumos ao processo produtivo e concorrencial, alguns dos elementos a serem considerados são:

- localização;
- canais de distribuição;
- tecnologias de produção e transportes empregados;
- fatores diferenciais para a escolha – preço ou qualidade;
- grau de flexibilidade dos prazos e condições de pagamento; e
- eventual monopólio de mercado.

**Fidelização** – de fidelizar, tornar um cliente fiel à empresa, isto é, fazer com que ele volte sempre para comprar os produtos e serviços ali oferecidos, evitando que ele se torne cliente de um competidor. Fonte: Lacombe (2004).

A sistematização de dados e informações relativas à realidade organizacional resulta em um instrumento denominado: **diagnóstico organizacional**. Com base nele, pode-se elaborar um prognóstico com as ações de curto, médio e longo prazos para suplantar as ameaças efetivas ou latentes. Tal prognóstico caracteriza-se como estudo sistemático de alternativas para superar obstáculos, com a identificação de recursos necessários à concretização e definição de estratégias corporativas.

Após ter lançado um olhar interno sob a organização é possível compreender a complexidade que envolve este ente produtivo que se

manifesta sob as mais distintas formas, no processo de vida associada contemporânea, empregando categorias trabalhadas a partir das concepções de **Amitai Etzioni**, **Blau** e **Scott**.

## Outros Olhares sobre a Organização

Os estudos disponíveis no campo das Teorias Organizacionais retratam distintos e complementares olhares construídos acerca da função, dos papéis e da relevância das organizações para a vida associada, em face da complexidade e diversidade de necessidades humanas a serem satisfeitas, bem como da condição sinérgica das mesmas no processo produtivo.

A categorização ou classificação das organizações reflete o modo de olhar sobre as mesmas e permite compreender uma ou algumas das múltiplas dimensões que as envolvem. Não raro, encontramos relatos organizacionais que se reportam a elas com base:

- no tamanho (porte) relacionado ao número de empregos diretos e indiretos que geram no meio em que atuam;
- no faturamento econômico-financeiro;
- no volume de unidades produzidas e/ou de pessoas atendidas;
- no tipo de atividade produtiva – geração de bens, serviços ou experiências de seus usuários –;
- na forma de controle da propriedade – pública, privada, mista ou do terceiro setor –; e
- na condição de concentração ou dispersão territorial; ou ainda outros critérios existentes (CHIAVENATO, 1994).



### *Tô a fim de saber*

**Amitai Etzioni (1929)**

Sociólogo americano e pesquisador na área socioeconômica. Seus estudos enfatizam o equilíbrio necessário que deve existir entre direitos e responsabilidades, autonomia e ordem. Fonte: <<http://amitaietzioni.org/biography.bio-essential.html>>. Acesso em: 27 maio 2011.

**William Richard Scott (1932)**

Sociólogo americano e professor da Universidade de Stanford. Dentre seus estudos, destacam-se as pesquisas sobre organizações da saúde, como hospitais e centros clínicos. Sua preocupação concentra-se em estudos de estruturas organizacionais como referência para melhoria da saúde dos pacientes. Fonte: <<http://healthpolicy.stanford.edu/people/wrichardscott/>>. Acesso em: 27 maio 2011.

**Peter Michael Blau (1918–2002)**

Sociólogo austríaco e doutor pela Universidade de Columbia, em 1952. Seus trabalhos eram voltados aos estudos sociais das estruturas organizacionais, em especial a burocracia. Seus estudos buscavam relatar a conduta humana, os fenômenos sociais e a oportunidade profissional. Fonte: <<http://books.nap.edu/html/biomems/pblau.html>>. Acesso em: 27 maio 2011.

O que caracteriza a presença de uma organização na sociedade é o cumprimento de objetivos ou o atendimento de necessidades de determinados agrupamentos sociais, processo que demanda a capacidade de compreender o ambiente em constante mutação, de adaptar-se e de ajustar-se. Nas últimas décadas, por exemplo, o advento da internet como recurso de produção e difusão da informação deu origem a uma nova forma de organização: a **Virtual**, cuja característica central é de natureza dialética (está em toda parte e não está em parte alguma).

Resgatando estudos e dimensões analisadas por autores clássicos da gestão, citamos a contribuição de Etzioni (*apud* CHIAVENATO, 1994), que aborda a classificação das organizações de acordo com o controle exercido sobre seus membros – físicos, materiais e simbólicos, os quais originam o poder físico, remunerativo e normativo social, respectivamente, conforme o Quadro 1.

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES	CONTROLE PREDOMINANTE	INGRESSO E PERMANÊNCIA DOS PARTICIPANTES	ENVOLVIMENTO DOS PARTICIPANTES	EXEMPLOS
<b>Coercitivos</b>	Coercitivo.	Coesão, força, ameaça, medo e imposição.	Alienatório, face ao terror.	Prisões e instituições penais.
<b>Utilitários</b>	Remunerativo.	Interesse e vantagem percebida.	Calculativo, face ao interesse quanto as vantagens.	Empresas em geral.
<b>Normativos</b>	Ideologia e consenso ético.	Convicção, fé, ideologia, crença e fervor.	Moral e motivacional.	Igrejas, hospitais e universidades.

Quadro 1: Classificação das organizações  
Fonte: Etzioni (*apud* CHIAVENATO, 1994, p. 49)

De outra parte, Peter M. Blau e W. Richard Scott, na obra *Organizações formais: uma abordagem comparativa* (1979), apresentam estudos sobre a natureza e os tipos de organizações formais, concluindo que as organizações são criadas para trazer vantagens para determinados grupos sociais: participantes-cooperativas; associações de benefícios mútuos; proprietários ou acionistas; empresas comerciais; clientes ou usuários; organizações de serviços e público em geral; e organizações públicas (BLAU; SCOTT, 1979).



# Resumindo

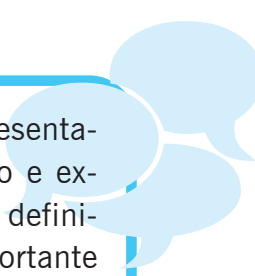


Nesta Unidade centramos nossos estudos para compreender as organizações de produção, enquanto entes que demandam esforços continuados, envolvem recursos múltiplos no processo produtivo e apresentam elevada complexidade em seu gerenciamento.

Inicialmente, destacamos que no processo de vida associada contemporânea, praticamente todas as atividades desenvolvidas pelos homens acontecem no ambiente organizacional, através da aplicação eficiente, eficaz e de forma efetiva dos recursos produtivos, sejam eles de natureza humana, material, tecnológica ou financeira.

Ao contextualizar as organizações em seu entorno, destacamos um conjunto de aspectos que necessitam ser monitorados de maneira continuada, por parte do gestor, de modo a garantir a competitividade e a longevidade corporativa.

Finalmente, destacamos as visões de Etzioni, Blau e Scott acerca das tipologias organizacionais identificadas em seus estudos e suas características dominantes.



Chegamos ao final da Unidade 1, nela apresentamos uma visão geral dos ambientes interno e externo das organizações, como também as definições e as tipologias organizacionais. É importante que você tenha compreendido bem esta Unidade para que possa dar continuidade aos seus estudos. Confira se você teve bom entendimento do que tratamos, respondendo às questões da seção *Atividades de aprendizagem* conforme os conceitos estudados e encaminhando-as para seu tutor através do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem. Se precisar de auxílio não deixe de fazer contato com seu tutor.



## Atividades de aprendizagem

1. Considerando que você trabalhe em uma organização como empregado e/ou voluntário, descreva as características dominantes em relação aos seguintes critérios de análise:
  - a) a forma jurídica de estruturação;
  - b) missão, princípios, valores e objetivos da organização;
  - c) funções da organização;
  - d) estrutura da organização;
  - e) recursos da organização;
  - f) localização das unidades centrais, filiais, dos centros administrativos e dos representantes;
  - g) o volume de empregos diretos e indiretos gerados;
  - h) o capital mobilizado no processo produtivo;
  - h) os setores e ramos de produção em que atua;
  - i) os produtos e serviços que oferece; e
  - j) os mercados em que são distribuídos esses produtos e serviços.
2. Utilizando a tipologia de classificação organizacional desenvolvida por Etzioni, visite uma organização de sua região e descreva os aspectos relacionados aos processos de controle predominante, aos mecanismos de ingresso, ao envolvimento e à permanência dos membros.

# 2

## UNIDADE

# O Processo de Construção do Pensamento Administrativo (Texto e Contexto)



Nesta Unidade, você estudará e conhecerá, através da análise do contexto, os fundamentos filosóficos de sustentação e diferentes abordagens da organização: modelo de gestão, ideias e autores centrais; e a concepção de resultados organizacionais, nas diferentes correntes teóricas da gestão.



## O Processo de Construção do Pensamento Administrativo (Texto e Contexto)

Olá estudante!

Nesta Unidade vamos conhecer diferentes teorias, as quais são estudadas e aplicadas nas organizações no decorrer do Século XX, são elas: a Administração Científica; a Escola Clássica; a Teoria das Relações Humanas; o Estruturalismo e a Teoria da Burocracia; a Teoria Comportamental; a Teoria Neoclássica; a Teoria dos Sistemas; a Teoria da Contingência; o Desenvolvimento Organizacional; e a Teoria da Complexidade. Estudaremos também os personagens que mais se destacaram em cada uma dessas teorias.

Vamos a elas?

### Administração Científica

A Administração Científica surge no início do Século XX decorrente das fortes influências da Revolução Industrial; saída do processo produtivo artesanal e agrícola para o industrial com a predominância de processos de massa.

Motivada pelo advento da Revolução da Eletricidade e derivados do petróleo, surge a Terceira Revolução Industrial, provocada pela tecnologia da informação – mesmo que naquele momento fosse pouco significativa se comparada com o que dispomos atualmente. A força humana foi sendo substituída pela potência das máquinas elétricas. A concorrência começou a ganhar força, pois quem não tinha recursos para mecanizar a produção era obrigado a encerrar sua produção artesanal e integrar o quadro de funcionários em outra empresa, surge então o processo de fusão entre empresas. Desse quadro nasce a necessidade de organizar a gestão, já que o número de funci-

onários e de empresas havia aumentado de forma considerável, porém desorganizada, e a necessidade de conseguir maior eficiência e produtividade era latente.

Os funcionários passaram a cumprir uma jornada de trabalho extensa em condições perigosas e insalubres. Tais situações acabaram ocasionando conflitos entre a classe operária e os proprietários de indústrias, e então alguns países passaram a intervir em aspectos das relações entre operários e fábricas, baixando leis trabalhistas (CHIAVENATO, 2003). Surgiam as condições necessárias ao aparecimento dos grandes organizadores das empresas modernas e, paralelamente, a concorrência e a competição.

Frederick Wislow Taylor (1856–1915), ou simplesmente Taylor – como é conhecido no meio acadêmico – foi um dos grandes influenciadores da Administração no Século XX, especialmente na indústria de produção em massa. Através de exame minucioso, ele propunha que a análise científica do trabalho viria a contribuir para a determinação daquele que seria o mais adequado para cada pessoa desempenhar – para cada pessoa existe um trabalho ideal. Ao colocar a ciência à frente do empirismo, Taylor defendia a:

- necessidade de treinamento da pessoa mais adequada, para a melhor forma de executar a atividade, determinada segundo princípios científicos de exatidão;
- necessidade de cooperação por parte da gerência para que o trabalhador tenha as condições adequadas de realização do seu trabalho, de acordo com os princípios científicos;
- divisão do trabalho e de responsabilidades, exigindo do nível gerencial a preocupação com atividades de planejamento e supervisão do trabalho executado; e
- cultura de iniciativa e incentivo; a origem dos problemas residiria em ambas as partes: operariado e administração.

Os princípios da Administração Científica viriam, portanto, reduzir a ineficiência decorrente do trabalho operário. Reduzindo as ações do trabalhador com base em aspectos científicos, a margem de erros seria minimizada. Com o estudo dos Tempos e Movimentos, Taylor examinou e decompôs atividades de modo a poder descrever os métodos e instrumentos por ele considerados adequados para o alcance de objetivos e visar a eficiência (reduzir os desperdícios de tempo, de

energia e de recursos materiais proporcionaria a maximização dos resultados finais).

A consequência mais marcante das propostas de Taylor residia na perda de autonomia dos trabalhadores, uma vez que esses deveriam cumprir regras e padrões na execução de suas atividades de modo mecânico, eliminando a margem para adaptações e criatividade. Assim o supervisor é responsável pela garantia do cumprimento de objetivos e treinamento do pessoal, e o trabalhador mero executor; os métodos de Taylor; foram interpretados como desumanos.

De modo amplo, Goleman (2007b) destaca que o legado e a influência do modelo de gestão defendido por Taylor é mais evidente em organizações que visam a quantidade acima da qualidade. Dentre as contribuições ainda presentes no âmbito da gestão destacam-se as políticas de recompensas aliadas à produtividade individual, os padrões de qualidade decorrentes da padronização de métodos e as políticas de sugestões – incentivadas naquele momento visando melhorias de processos.

Junto a Taylor, no desenvolvimento da Escola Científica, destacaram-se Henry Ford (1863–1947) e o casal Lillian Gilbreth (1878–1972) e Frank Bunker Gilbreth (1868–1924).

Henry Ford aplicou os princípios propostos na Administração Científica à produção em massa, tendo como foco central a redução de preço, a ampliação das operações e a melhora do produto (GOLEMAN, 2007b). Para garantir que o preço de seus produtos (automóveis) fosse reduzido, Ford somente aceitava vender um tipo de produto, o **Ford T**, pois assim os métodos de trabalho poderiam ser padronizados, reduzindo variações de recursos e processos, e, portanto, os custos. As consequências da obsessão pela redução dos custos com base na padronização foram constatadas quando seus concorrentes se dispuseram a ampliar a gama de oferta de produtos. Com mais opções de automóveis, os consumidores deixaram de comprar os produtos da empresa de Ford.

Frank Gilbreth iniciou sua carreira como pedreiro e já aos 27 anos atuava como consultor na área de engenharia, com sua própria empresa, a Gilbreth Inc. Frank voltava seus esforços para a análise dos processos de trabalho e o desenvolvimento do potencial humano através de treinamento, métodos de trabalho e adequação das condições de trabalho.

Lillian Gilbreth era psicóloga, seu foco era na análise do ambiente organizacional, trabalhou em constante colaboração com seu ma-

**Ford T.** – conhecido no Brasil como Ford Bigode, foi o produto da fábrica norte-americana que popularizou o automóvel e revolucionou a indústria automobilística, tanto que foi escolhido como o Carro do Século XX. Fonte: <[http://www.webmotors.com.br/wmpublicador/Antigos\\_Conteudo.vxlpub?hmid=39651](http://www.webmotors.com.br/wmpublicador/Antigos_Conteudo.vxlpub?hmid=39651)>. Acesso em: 31 maio 2011.

rido Frank, sendo então denominada a “Primeira Dama da Administração” (GOLEMAN, 2007a).

O primeiro estudo desenvolvido por Frank Gilbreth baseava-se no princípio do respeito e da dignidade das pessoas e do trabalho. Através da observação e análise dos métodos de trabalho dos operários, inclusive por intermédio de fotografias, o pesquisador determinava a forma mais eficiente de executar a tarefa. O estudo da eficiência beneficiaria não somente o empregador, como também o empregado, que teria condições mais saudáveis e agradáveis de trabalho, reduzindo a fadiga e os riscos de acidente. Suas proposições foram aplicadas desde as atividades de assentamento de tijolos em obras à distribuição de instrumentos cirúrgicos nos ambientes hospitalares.

O trabalho de redução da fadiga e estresse, realizado por Frank e Lillian Gilbreth, lançou contribuições relativas ao interesse mútuo em incentivos, promoção e prosperidade dos trabalhadores. Em sua tese de doutorado, ela buscou destacar a importância do elemento humano nas organizações.

Em termos gerais, a contribuição do casal esteve na ampliação da perspectiva, até então predominante, de que a gestão deveria estar focada em aspectos de eficiência e eficácia para uma perspectiva mais humanizado. Segundo esses pesquisadores, a aplicação de métodos e processos que melhorassem o ambiente de trabalho traria benefícios indiretos para as partes interessadas (patrão e operário).

## Escola Clássica

Paralela à Administração Científica de Taylor, desenvolvida nos Estados Unidos, surgiu na França o outro pilar da Escola Clássica, Henry Fayol (1841–1925), que foi responsável pela criação e desenvolvimento da Teoria Clássica da Administração. Embora com base conceitual idêntica a de Taylor, Fayol desenvolveu sua teoria numa perspectiva global, exposta no livro *Administração Industrial e Geral*, publicado pela primeira vez em 1916.

Enquanto na Administração Científica de Taylor a ênfase está na tarefa realizada por cada operário, na Teoria Clássica, criada por Fayol, o foco é na estrutura da organização. No fundo, os objetivos



das duas correntes são os mesmos: maior produtividade do trabalho, maior eficiência do trabalhador e da empresa.

Henry Fayol trabalhou por toda sua vida profissional em uma só empresa, do ramo de mineração e metalurgia, a Commentry-Fourchamboult-Decazeville, onde, ao encerrar a carreira, manteve o título honorário de diretor-geral. Paralelamente à sua atividade executiva, Fayol visava construir uma teoria da Administração que pudesse subsidiar o estudo da gestão.

Em Administração Industrial e Geral, Fayol destacou-se por ser o primeiro autor a analisar a organização em uma perspectiva vertical descendente, da direção ao operariado. Sua contribuição ao ramo acadêmico da gestão destacou-se em três aspectos: divisão da organização em áreas funcionais, determinação das funções administrativas e princípios da administração.

Dentre as funções administrativas Fayol destacou:

- **Técnica:** engenharia, produção, fabricação, transformação.
- **Comercial:** compra, venda, troca.
- **Financeira:** busca pelo uso otimizado de capital.
- **Segurança:** proteção de bens e pessoas.
- **Contabilidade:** inventário, balanço patrimonial, custos, estatísticas.
- **Administrativa:** planejamento, organização, comando, coordenação e controle (POC3).

A Administração é destacada como o ato sistemático de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. O planejamento deve ser flexível, contínuo, relevante e preciso. A organização é fundamentada em linhas de responsabilidade e autoridade. A coordenação envolve a determinação de momentos e o sequenciamento adequado de atividades. A atividade de comando referencia aspectos de relações humanas e gestão de pessoas. O controle destaca aspectos inerentes ao cumprimento de planos, decisões e padrões previamente estipulados.

Enriquecendo a contribuição ao estudo da gestão, Fayol estabeleceria aqueles que julgava ser os princípios básicos da administração: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais ao interesse geral, remuneração, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade, iniciativa e espírito de equipe.

## Teoria das Relações Humanas

A corrente das relações humanas foi basicamente um movimento de oposição à desumanização do trabalho, derivada dos métodos anteriormente propostos. A partir daí ocorre a transferência da ênfase na tarefa e na estrutura para a ênfase nas pessoas. Passa-se, portanto, a se pensar na participação dos funcionários na tomada de decisões e na disponibilização das informações para tais.

Psicólogo australiano, porém, atuante nos Estados Unidos, Elton Mayo (1880–1949) foi um dos pesquisadores mais influentes da sua época. Ele escreveu sobre temas como democracia, liberdade e problemas modernos da civilização industrializada.

Em sua obra, *Human Problems of an Industrial Civilization* (Problemas Humanos da Civilização Industrial), Mayo descreve a experiência realizada na fábrica da Western Electric, conhecida como “Experiência de Hawthorne”, na qual buscou compreender a relação existente entre a produtividade e o padrão de iluminação ambiental. Durante a realização do estudo, foi constatado que, independentemente do estímulo usado para análise (aumento ou redução da luminosidade, concessão de benefícios financeiros ou maiores níveis de atenção com a equipe), o resultado da produção seria incrementado. Ao concluir a experiência, Mayo aponta que, independente das ordens superiores repassadas aos trabalhadores, a motivação destes é fator crucial para o sucesso nos negócios; existe ligação entre moral do grupo e o resultado final do trabalho coletivo; a coesão do grupo é fator de sucesso e pode ser derivada de relações informais no ambiente corporativo; o comportamento dos trabalhadores era orientado pela “lógica do sentimento coletivo” ao passo que o dos patrões se dava pela “lógica da eficácia e do custo”.

Na essência, a proposta oferecida visava o equilíbrio entre a organização técnica e a humana (gestão de processos e pessoas), destacando que

[...] as abordagens interpessoais são tão importantes quanto os incentivos monetários ou a fixação de metas, e que uma abordagem mais humanista é um importante meio para satisfazer as necessidades econômicas e sociais da organização. (GOLEMAN, 2007a, p. 59).

Estudiosa das ciências sociais e políticas, Mary Parker Follet (1868–1933) passa a ter destaque ao publicar a obra *The New State* (O Estado Novo), em 1918, descrevendo a democracia como processo dinâmico, por meio do qual os conflitos individuais e as diferenças deveriam ser negociados para o encontro do consenso geral e duradouro.

Em outro trabalho, *Dynamic Administration* (Administração Dinâmica), Follet apresenta pela primeira vez uma perspectiva das organizações a partir das relações humanas. Nessa obra, são apresentados contextos que subsidiariam os conceitos de *empowerment* e liderança visionária. Na visão de Follet, a Administração é um processo social e merece atenção humana, devido à existência de dimensões psicológicas, éticas e econômicas. Paralelamente, a autora afirma a necessidade de concessão de maior responsabilidade aos funcionários, uma vez que essa é intrinsecamente relacionada ao desenvolvimento humano. O papel dos líderes é, portanto, o de fornecer uma visão para sua equipe.

Tendo o grupo como objeto central de análise, a pesquisadora propõe que a busca por diferentes opiniões e sua integração seriam elementos essenciais à organização. Usando de princípios democráticos e de gestão participativa, traz ao estudo da Administração uma perspectiva mais humanizada e descentralizadora.

Em resumo, os princípios de organização de Follet, são destacados da seguinte forma:

- a coordenação consiste na relação recíproca dos fatores envolvidos;
- a coordenação deve ocorrer por contato direto;
- a coordenação deve ocorrer na fase inicial e durante o planejamento de uma atividade; e
- a coordenação deve ser um processo contínuo.

Aliando os princípios democráticos com a liderança participativa, a autora desloca o poder das unidades superiores da organização para o conjunto geral dos indivíduos.

**Empowerment** – princípio da Administração o qual sustenta que a motivação individual aumenta e os resultados melhoram à medida que são dadas às pessoas oportunidades de participar com maior envolvimento e poder decisório no seu trabalho e nas metas a ele pertinentes. Fonte: Lacombe (2004).

## Estruturalismo e Teoria da Burocracia

O estruturalismo trabalha a abordagem da análise do ambiente interno e, por consequência, tudo aquilo que ele pode proporcionar. Trata-se de um método analítico comparativo que aborda a visão inicial de sistemas, o qual versa sobre a totalidade e a interdependência entre as partes, uma vez que o todo é maior do que a soma delas.

A interpretação do estruturalismo trabalha com diferentes correntes, que variam de acordo com as teorias e os enfoques empregados, sendo categorizadas em:

- **estruturalismo abstrato:** aborda as relações sociais como matéria-prima para a construção de modelos que permitem a manifestação da estrutura social;
- **estruturalismo concreto:** considera a estrutura da empresa como a própria definição do objeto;
- **estruturalismo fenomenológico:** busca compreender objetivamente a significação das intenções individuais a partir de suas condutas; e
- **estruturalismo dialético:** sustenta que a análise focada nas descobertas das partes força a preparar seu surgimento ao longo do desenvolvimento do todo (MOTTA, 2002).

Decorrente do estruturalismo fenomenológico surge a Burocracia. Sua origem está relacionada ao desenvolvimento do sistema capitalista, tal sistema é decorrente da necessidade de divisão especializada do trabalho e da coordenação mais precisa das atividades (NETO; TEIXEIRA; CAMPOS, 2005). Segundo os teóricos da época, destaca-se Max Weber, o sistema teria como necessidade paralela uma forma de gestão estável, intensiva e previsível. A Burocracia surgiria como alternativa, especialmente no que toca à relação entre dominantes e dominados.

Max Weber (1864–1920), autor da corrente estruturalista fenomenológica, apresentou a distinção entre os conceitos de poder e autoridade, como resposta à sua necessidade de compreender o motivo que levaria as pessoas a responder ordens. Para ele, poder é a capacidade de fazer com que as pessoas obedeçam às ordens independentemente da existência de resistências, enquanto autoridade é a

capacidade de fazer com que as pessoas obedeçam de modo natural e voluntário. Assim, entende-se que o poder seria inerente à posição ocupada na organização, enquanto a autoridade seria algo inerente à pessoa – legítimo e independente da posição.

Em *The Theory of Social and Economic Organization* (A teoria da organização social e econômica), Weber constata que liderança e autoridade estariam muito interligadas, desmembrando e caracterizando três tipos de autoridade:

- **carismática:** é conferida ao líder em decorrência da fé de seus seguidores em suas qualidades distintivas;
- **tradicional:** é proveniente de *status* herdado, seja por motivos familiares, costumes e usos, entre outros; e
- **racional-legal:** surge em função de uma posição hierárquica ocupada pelo líder.

A terceira categoria de autoridade, a racional-legal, seria baseada em princípios da Burocracia que, segundo ele, é a forma mais eficiente de organização, a qual foi fundamentada nos seguintes princípios:

- funções definidas e competências rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos;
- direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos;
- hierarquia definida por meio de regras explícitas e de determinações aos cargos e funções, sejam em termos de autoridade ou em limitações;
- recrutamento feito por meio de regras que definiriam critérios de igualdade na contratação;
- remuneração proporcional ao cargo e à função exercida; e
- promoção e avanço na carreira baseados em normas e competências, analisados a partir de critérios objetivos.

O objetivo central residiria na intenção de libertar as pessoas de julgamentos pessoais, ou de serem perturbadas pela emoção e o interesse próprio. Na prática, observou-se que, por melhores que fossem as intenções em torno da Burocracia, sua aplicação foi limitada devido à necessidade de combinação de suas características com modelos criativos e flexíveis, centrados nas pessoas (GOLEMAN, 2007a).

## Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental apresentou o panorama das ciências do comportamento, teve como marco a renúncia das posições normativas e prescritivas características das teorias anteriores, e adotou atitudes explicativas e descritivas. Em outros termos, a Teoria Comportamental não visava indicar o caminho correto, mas as alternativas existentes, o destaque continuaria nas pessoas, porém a partir de uma perspectiva contextual das organizações numa visão ampliada.

Sua origem estava fundamentada na aversão entre a Teoria das Relações Humanas, com profunda ênfase nas pessoas, e a Teoria Clássica, cujo foco estava nas tarefas e na estrutura organizacional. Essa nova Teoria representaria um desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas com a incorporação da Sociologia da Burocracia, porém recriando o modelo máquina utilizado para representar uma organização.

O objetivo estava em elucidar o comportamento organizacional tendo por base o comportamento individual das pessoas. Para esclarecer como as pessoas se comportam, estudamos a motivação humana. Os autores comportamentais verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e empregar a motivação como meio para dirigir de maneira adequada as pessoas. Destacamos nesse momento a contribuição de **Abraham Maslow**.

As necessidades humanas, segundo Maslow, estariam dispostas conforme uma escala hierárquica a ser satisfeita, da mais baixa à superior. No estágio inferior, representando a primeira categoria a ser satisfeita, estariam as necessidades fisiológicas (tais como alimentação), e no estágio superior as necessidades de autorrealização (tais como demonstrações de *status*). De modo didático, tais necessidades poderiam ser dispostas em uma pirâmide, conforme descrito na Figura 7:



### *Tô a fim de saber* **Abraham Maslow (1908–1970)**

Psicólogo e cientista comportamental, atuou nos segmentos empresarial e na administração pública: Ficou conhecido a partir da sistematização da “Hierarquia das Necessidades” como contributo de maneira decisiva para a teoria da motivação no trabalho. Amplamente aplicada por gestores para entender, interpretar e influenciar a motivação dos trabalhadores no ambiente de produção.



Figura 7: Hierarquia das Necessidades de Maslow  
Fonte: Elaborada pelos autores

As necessidades fisiológicas compreendem as demandas básicas de alimentação, bebida e repouso. As necessidades de segurança ou estabilidade expressam-se na fuga do perigo físico. As necessidades sociais refletem o desejo de fazer parte de um grupo social ou de trabalho. As necessidades de autoestima seriam satisfeitas através do poder, prestígio e autoconfiança. E as necessidades de autorrealização refletiriam a necessidade de maximizar talentos e habilidades.

O cientista queria transmitir por intermédio desse conceito que, no contexto dos negócios, o gestor deveria identificar o nível hierárquico que os indivíduos teriam alcançado, para então motivá-los de acordo com suas necessidades. É possível afirmar, entretanto, que a Teoria de Maslow somente apresenta sentido quando interpretada sob o foco do ambiente de trabalho, considerando que o homem é junção de racionalidade instrumental e substantiva, o trabalho é uma das dimensões da vida e não a única.

Essas necessidades são percebidas através da compreensão do indivíduo, quando consideramos que cada pessoa, além de não representar parte de uma máquina ou, exclusivamente, um elemento do processo produtivo, é um indivíduo com necessidades a serem sanadas.

O atendimento das necessidades auxiliaria, indiretamente, na incrementação dos resultados do processo produtivo e nos resultados

A Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, será detalhada na sequência.

organizacionais. A contribuição no campo dos estudos de Administração relaciona-se com as áreas de Administração Geral, Recursos Humanos e Marketing. A obra de Maslow contribuiu para a incorporação das relações humanas enquanto disciplina profissional (GOLEMAN, 2007b).

Também relacionadas à motivação surgiram outras teorias, como as Teorias X e Y, de Douglas McGregor (1906–1964), que versam sobre as diferentes concepções da natureza humana; e a Teoria dos dois fatores (extrínsecos e intrínsecos), de [Frederick Herzberg](#).

McGregor escreveu sobre as Teorias de Liderança as quais, em essência, relatavam que as crenças básicas dos gestores refletiriam em suas práticas de gestão e direção das organizações. Os pressupostos que os indivíduos nos papéis de liderança têm, em relação às pessoas, refletem diretamente no seu estilo de trabalho. As contribuições do autor viriam a romper com as ideias até então predominantes, de Taylor e da Administração Científica.

Em “*O Lado Humano da Empresa*”, por intermédio das Teorias X e Y, McGregor descreveu a visão de direção e controle, assim como a integração dos objetivos individuais e organizacionais.

A Teoria X baseia-se no pressuposto de que o ser humano tem aversão ao trabalho e sempre que possível o evita. Como consequência disso, para que o trabalho seja realizado, o indivíduo deve ser forçado, controlado e punido, para que os resultados desejados sejam alcançados. Acima de tudo, o indivíduo busca a segurança e evita as responsabilidades. De modo simplificado, para que o trabalho seja realizado, existe a necessidade do trabalhador ser obrigado a cumprir tarefas por alguém responsável pela sua supervisão e, quando necessário, punição. Em outras palavras, **a Teoria X passa a ideia de gestão autocrática.**

Já a Teoria Y transmite a noção de que os relacionamentos incentivam a cooperação entre gestores e trabalhadores. Dentre os pressupostos dessa Teoria destacam-se:

- o fato de que empregar esforço físico e mental é inerente à atividade humana e, dependendo das condições ambientais, o trabalho pode gerar satisfação ou punição;
- o controle externo e a ameaça de punição são os únicos meios de incentivo;
- o compromisso com resultados é decorrente das recompensas associadas;



- a fuga à responsabilidade, a falta de ambição ou a busca por segurança são consequências de experiências vividas e não de características individuais; e
- o potencial intelectual e criativo do ser humano é somente utilizado parcialmente.

Paralelamente, o autor descreve os tipos de aprendizado de maior relevância aos administradores, que seriam o conhecimento intelectual, as habilidades manuais, as habilidades para solucionar problemas e a interação social (GOLEMAN, 2007b).

Nos tempos atuais, constatamos que as contribuições de McGregor vieram com a finalidade de gerar reflexões, para entender: o trabalho como fonte de satisfação; as bases para fornecer poder às equipes de trabalho; e a participação dos indivíduos nos processos decisório e de gestão.

Outras contribuições importantes para a Teoria Comportamental são dadas por Frederick Herzberg (1923–2000), psicólogo clínico norte-americano que tornou-se influente na Administração ao estudar a natureza da motivação e os meios para motivar indivíduos. Em 1959, Herzberg lança sua primeira obra, *Motivation to Work* (Motivação para o Trabalho), através da qual pressupõe que os seres humanos têm dois conjuntos de necessidades, de baixo e alto nível, que se subdividiriam em fatores de higiene e motivadores.

Os fatores de higiene viriam a ser relacionados com o ambiente de trabalho (ex.: política, supervisão, relações interpessoais e condições de trabalho), enquanto os motivadores estariam relacionados às atividades individuais no ambiente de trabalho (ex.: realização, conhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, progresso e desenvolvimento). Mesmo respondendo a diferentes tipos de necessidades, os dois conjuntos não seriam opostos uns aos outros.

Herzberg destacava que os fatores geradores de satisfação seriam inerentes aos fatores motivacionais, ao passo que os relacionados aos de insatisfação seriam inerentes aos fatores higiênicos.

De outra perspectiva, a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões, no qual o indivíduo participa racional e conscientemente, com suas preferências, estratégias e decisões. Em contrapartida à Teoria Clássica, que considera os indivíduos instrumentos passivos, aquela teoria entende que os participantes da organização percebem, raciocinam, agem e decidem con-

forme a situação, tendo opiniões, decidindo sobre quais as melhores estratégias e solucionando problemas (CHIAVENATO, 2003).

## Teoria Neoclássica

A Teoria Neoclássica foi uma versão da Teoria Clássica, porém redimensionada aos problemas administrativos dos momentos, tamanhos e contextos organizacionais. Sua abordagem baseou-se nos seguintes princípios (CHIAVENATO, 2004):

**Preditivo** – de prever, que prevê; que afirma antecipadamente, antes de observação ou comprovação efetiva. Fonte: Adaptado de Houaiss (2009).

- a Administração é um processo composto pelas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, substituindo o POC3 de Fayol;
- a Administração precisa se fundamentar em princípios básicos de caráter preditivo;
- a Administração é uma arte que deve ser apoiada em princípios universais;
- os princípios da Administração são verdadeiros; e
- a cultura e os ambientes físicos e biológicos influenciam o ambiente do administrador.

As características mais marcantes desse momento são a ênfase na prática da Administração, a reafirmação relativa dos postulados clássicos, a ênfase nos princípios básicos da Administração, a ênfase nos objetivos e nos resultados, e o ecletismo (CHIAVENATO, 2004).

A ênfase na prática refere-se ao fato de que a crença predominante era de que toda teoria seria válida, desde que aliada ao caráter prático da sua aplicação. A reafirmação da Teoria Clássica ocorre no instante em que os neoclássicos retomam, redimensionam e reestruturam conceitos desenvolvidos anteriormente. Os princípios gerais da Administração são aprimorados de modo a determinar normas de comportamento, critérios para a solução de problemas os quais orientem o trabalho do administrador. A ênfase nos objetivos, baseada em critérios de avaliação de desempenho, não só passa a nortear as ações dos gestores, como também da organização, desenvolvendo o conceito de Administração por Objetivos (APO). O ecletismo da Te-

oria Neoclássica reside no fato de que seus autores fundamentam-se em teorias diversas para o desenvolvimento de conceitos.

A Administração por objetivos, fortemente difundida por Peter Drucker, buscava compreender a relação existente entre a estrutura e suas implicações no desempenho organizacional.

Conhecido como o “Pai da Administração Moderna”, Peter Ferdinand Drucker (1909–2005) destacou-se a partir da década de 1950 pela sua vasta capacidade de análise e crítica das teorias e práticas de gestão organizacional. Austríaco de nascença, passou grande parte de sua vida profissional nos Estados Unidos, onde atuou nos meios empresarial, educacional e de consultoria privada, e não-governamental.

Drucker escreveu dezenas de obras, dentre as quais destacam-se: *O Fim do Homem Econômico* (1939), *O Conceito de Corporação* (1943), *A Era da Descontinuidade* (1969), *Administração: atividades, responsabilidades e práticas* (1974) e *Desafios da Gestão no Século XXI* (2005). Ao longo de sua carreira, o autor buscou estabelecer a constituição da prática de gestão e as complexidades implicadas para a sua realização. Acreditamos que a assertiva de Drucker tenha se originado no equilíbrio encontrado na composição de uma teoria fundamentada em elementos da escola das relações humanas com a abordagem científica de Taylor (GOLEMAN, 2007).

Dentre as principais ideias de Drucker podemos destacar os seguintes elementos de análise: empresas, liderança, gestão, processo decisório e trabalhador do conhecimento.

Ao conceber que o foco central de análise das organizações deve residir no cliente; ao invés de em aspectos internos como estrutura, processos ou estatutos; a perspectiva de gestão é alterada, destacando a relevância do ambiente externo à organização. O gestor, na perspectiva de Drucker, é uma pessoa dotada de habilidade de liderança, cujas condições para exercê-la deveriam ser potencializadas. A função do gestor reside na atividade de capacitação dos liderados para a realização de suas atividades da forma mais adequada, visando à maximização do desempenho. O processo decisório, ou tomada de decisão, é a atividade mais importante do gestor, sendo seu foco descobrir as causas dos problemas e a partir daí buscar soluções para elas. O trabalhador, por sua vez, tem sua caracterização alterada, não é mais provedor de força, mas sim dos conhecimentos essenciais à prosperidade organizacional.

Fundamentado em sua habilidade de prever fatos e mudanças no ambiente da gestão, Drucker lançou conceitos como a gestão baseada no conhecimento, a administração baseada em objetivos, a redução das camadas gerenciais, a necessidade de manter-se fiel ao que a organização se propôs, o cliente como foco das organizações, dentre outros.

Em sua análise estrutural, os neoclássicos, ao analisarem as organizações, definem que os princípios básicos para a sua formalização residem na divisão do trabalho, na especialização, na hierarquia e na amplitude administrativa (CHIAVENATO, 2004):

- A divisão do trabalho trata da decomposição de atividades, de forma que a eficiência e a eficácia sejam alcançadas;
- A especialização é a consequência da divisão do trabalho, sendo que cada indivíduo se torna especialista em atividades específicas; e
- A amplitude administrativa remete ao aspecto da quantidade de subordinados que um administrador pode comandar. Nesse conceito, estão inseridos aspectos como autoridade, responsabilidade e delegação.

A centralização, assim como a descentralização, são aspectos amplamente discutidos na Teoria Neoclássica. Os autores buscam compreender qual seria a forma mais adequada de distribuição da autoridade do processo decisório: manter nos estágios mais altos a hierarquia organizacional (centralização) ou distribuir ao longo da estrutura e incluir os níveis mais baixos (descentralização)? Diversas vantagens e desvantagens puderam ser elencadas em torno da discussão, e o fato é que a mesma existe até a atualidade.

Ao preocupar-se com aspectos como objetivos e desempenho, o processo administrativo foi redesenhado pelos neoclássicos, substituindo até a atualidade o modelo inicialmente proposto por Fayol. Segundo os neoclássicos, o processo administrativo tratava-se de um ciclo de ações interdependentes, no qual uma ação deveria preceder a outra. Dessa forma, o ciclo seria composto pelas atividades básicas de planejamento, organização, direção e controle. O planejamento teria como função básica a redução de imprevistos através do estabelecimento e desdobramento de objetivos que fundamentariam os diferenciados níveis (estratégico, tático e operacional), representados por pla-

nos. A organização enquanto função administrativa consistiria em determinação de níveis de especialização, departamentalização e designação de cargos e tarefas. A direção faria referência à interpretação dos planos, de modo a adequá-los aos diferentes níveis para que as instruções fossem seguidas e os objetivos alcançados. O controle visaria assegurar que os objetivos fossem atingidos através da observação e do acompanhamento dos métodos previamente estabelecidos e difundidos.

Destacamos como principais contribuições dos neoclássicos ao estudo da Administração atual os princípios básicos da Administração, a discussão acerca de centralização *versus* descentralização e a descrição do processo administrativo.

## Teoria dos Sistemas

A Teoria dos Sistemas é uma abordagem interdisciplinar que demonstra a possibilidade de incorporação de diferentes ciências a um mesmo foco de análise (NETO; TEIXEIRA; CAMPOS, 2005). Logo, as ciências biológicas, exatas e sociais podem ser aplicadas à análise organizacional.

Essa teoria passou a considerar a relevância de uma análise organizacional fundamentada no todo. As partes não deixaram de ter sua relevância, no entanto, a inserção no contexto geral traria maiores subsídios à análise. A interdependência das partes passa a ser o ponto de partida, a organização passa a ser vista como um ambiente orgânico, vivo e de interações com diferentes ambientes.

Os sistemas dessa teoria classificados em abertos ou fechados teriam como ponto central de análise o grau de interação com o seu entorno. Sistemas fechados seriam autônomos, independentes de interações com o meio externo, justamente por serem isolados do mesmo, caracterizando-se pela estabilidade e previsibilidade. Sistemas abertos, por sua vez, seriam dependentes do ambiente externo, devido à necessidade de trocas de insumos, seja para o consumo ou fornecimento, havendo a redução da previsibilidade em virtude do contexto instável decorrente de ambientes de trocas; todavia, possuem maior grau de produtividade (característico dos seres humanos e das organizações de um modo geral).

Um sistema aberto é composto de subsistemas, que desempenham funções específicas necessárias à sobrevivência organizacional, havendo necessidade de interação e adaptação entre tais relações. A análise dos sistemas fundamentava-se em três pilares básicos: os elementos comuns que compõem um sistema; o todo que pode ser formado por tais elementos; e o relacionamento entre eles (KWASNICKA, 1989). A organização é compreendida como o resultado de uma interação complexa entre ela mesma e o seu ambiente.

A análise das partes é relevante desde que considerada a relação de interdependência do todo.

**Ludwig Von Bertalanffy**, em seu livro *Teoria Geral dos Sistemas*, definiu sistemas como um complexo de elementos em interação (1973). Para ele, o comportamento das variáveis se alteraria conforme as relações a que são expostas. Os sistemas podem ser classificados em abertos ou fechados, sendo abertos aqueles que têm interação com seu ambiente externo. As organizações seriam classificadas, portanto, como sistemas abertos cujas interações aconteceriam tanto nos ambientes interno como externo. Em ciências sociais, a teoria dos sistemas serve de base para a compreensão do comportamento individual nos diferentes ambientes de exposição.

Já **Katz** e **Kahn** contribuíram na formação dessa teoria oferecendo os pressupostos básicos para

o modelo de sistema, apresentando as seguintes características (MOTTA, 2002):

- importação de energia, matéria-prima e mão de obra;
- processamento de insumos para a transformação de produtos;



#### *Tô a fim de saber* Karl Ludwig Von Bertalanffy (1901–1972)

Foi o fundador da Teoria Geral dos Sistemas. Elaborou trabalhos no campo da biologia e interessou-se desde cedo por estudos voltados à melhoria da condição humana. Bertalanffy não concordava com a visão cartesiana do universo. A partir da abordagem orgânica da biologia, trouxe a ideia de que o organismo é um todo maior do que a soma de suas partes.

Fonte: <[http://www.bertalanffy.org/c\\_1.html](http://www.bertalanffy.org/c_1.html)>. Acesso em: 2 jun. 2011.

#### Daniel Katz (1903–1998)

Psicólogo; realizou estudos na área da psicologia e das atitudes; estabeleceu as conexões entre a psicologia individual e os sistemas sociais, o que contribuiu para o desenvolvimento da psicologia organizacional.

#### Robert Louis Kahn (1918)

Psicólogo; colaborou no desenvolvimento da psicologia organizacional da teoria dos sistemas. Suas pesquisas foram sempre relacionadas com a psicologia social e organizacional, e metodologia de pesquisas nesta área. Fonte: <[http://rearwindow.weblog.com.pt/arquivo/2005/01/comunicacao\\_int\\_19.html](http://rearwindow.weblog.com.pt/arquivo/2005/01/comunicacao_int_19.html)>. Acesso em: 2 jun. 2011.

- exportação de energia, com a posterior disposição de produtos no ambiente;
- ciclo de eventos: a energia posta no ambiente retorna à organização reiniciando um ciclo;
- entropia negativa: todas as formas tendem à homogeneização e à morte;
- informação como insumo, controle por retroalimentação e processo de codificação;
- estado estável e homeostase dinâmica: para impedir a entropia, a organização mantém o constante processo de importação e exportação de energia;
- diferenciação: para evitar a entropia negativa, a organização busca a multiplicação e a criação de funções, multiplicando os papéis e os diferenciando internamente; e
- equifinalidade: parte do princípio de que não existe uma única forma de se atingir uma situação estável.

**Homeostase** – processo de regulação pelo qual uma organização mantém constante o seu equilíbrio. Fonte: Houaiss (2009).

**Entropia** – variável de um sistema que indica seu grau de ordem e desordem. Fonte: Lacombe (2004).

De modo geral, a atividade dos sistemas abertos pode ser descrita conforme a Figura 8:



Figura 8: Ciclo processual dos sistemas abertos  
Fonte: Adaptada de Daft (2006)

Note que Katz e Kahn detalham a relevância da interação entre a organização e os ambientes interno e externo, de modo que as trocas sejam de energia, matéria-prima, mão de obra ou informação, trocas essenciais à sua sobrevivência.

Kwasnicka (1989, p. 133) destaca como principais efeitos sobre a teoria administrativa os seguintes fatos:

- visão da empresa como “sistema aberto”, contrapondo-se às demais abordagens da teoria clássica;



- possibilidade de um método natural de análise das partes que compõem o sistema social organizacional, sem perder a noção do todo;
- conhecimento do ambiente externo e análise de todos os elementos que o compõem;
- reconhecimento da organização como um sistema vivo; e
- introdução do conceito de troca de energia entre os elementos que compõem o sistema social da organização.

De modo geral, podemos dizer que a grande contribuição da Teoria dos Sistemas reside no desenvolvimento de uma nova percepção de que as organizações são sistemas abertos, por isso, precisam estar atentas às interações, seja no seu contexto externo ou interno, para sobreviverem.

## Teoria da Contingência

A Teoria da Contingência decorre de uma série de estudos referentes às estruturas organizacionais. Uma de suas características marcantes está na crença de que não existiriam princípios ou regras universais, e cada situação deveria ser única e aplicável a um contexto e necessidade específica.

A preocupação de prever situações e antecipar-se a elas é uma constante. As experiências passadas são valorizadas e aproveitadas para as decisões futuras. A incerteza é a única constante, daí a necessidade de planejar a administração.

Kwasnicka (1989, p. 144) define como princípio básico dessa teoria o fato de que

[...] as variáveis que compõem o sistema são mutáveis e para defini-lo devem-se considerar: tecnologia, estrutura, autoridade, relacionamento, mercado, economia, sociedade e cultura adequados no momento.

Constatamos que a Teoria da Contingência não só aceita o conceito de organização como sistema aberto, proposto na Teoria dos



Sistemas, como afirma que o ambiente externo determina a configuração do interno.

A proposta para análise organizacional nesse momento estrutura-se na sua realização, principalmente em função do ambiente e da tecnologia e suas implicações para o funcionamento da organização (NETO; TEIXEIRA; CAMPOS, 2005). A estrutura organizacional é consequente das contingências externas. **Warren Bennis** propõe o conceito de organização adaptativa, de modo que a estrutura organizacional é produto de diversas variáveis que, conforme a sua interação, determinam o seu modelo de estrutura (tecnologias, pessoas ou processos) (Kwasnicka, 1989).

O ambiente de mercado no qual a organização atua define a sua forma estrutural. Em outras palavras, **Lawrence e Lorsch**, pesquisadores da época, propõem que o modelo eficaz de organização é aquele que consegue se adaptar às demandas do seu ambiente. A diferenciação entre as organizações é consequência do mercado no qual atuam; diferentes ambientes exigem distintas estruturas organizacionais (Kwasnicka, 1989). A preocupação maior reside na adaptação das organizações ao seu ambiente. Logo, o fluxo de informação e o controle necessitam estar direcionados ao monitoramento das mudanças ambientais e, consequentemente, à adaptação.

Dentre as diversas contribuições para o pensamento administrativo destacam-se: a visão contingencial; a relação funcional entre variáveis dependentes e independentes; a aplicação do conceito de ambiente; e a análise da tecnologia (NETO; TEIXEIRA; CAMPOS, 2005). A organização é amplamente compreendida como um sistema aberto, e a relevância do ambiente externo destacada.

O método contingencial consiste em um processo que, de acordo com Montana (1999), segue os seguintes passos:

- análise diagnóstica dos ambientes interno e externo;
- identificação do problema;



### *Tô a fim de saber* Warren Gamaliel Bennis (1925)

é um estudioso norte-americano no campo da Administração empresarial, consultor organizacional e personagem considerado pioneiro nos estudos contemporâneos da liderança. Fonte: <[http://www.phd.antioch.edu/Pages/APhDWeb\\_Program/bennis.html](http://www.phd.antioch.edu/Pages/APhDWeb_Program/bennis.html)>. Acesso em: 2 jun. 2011.

### **Paul R. Lawrence**

É professor de comportamento organizacional da Universidade de Harvard. Graduiu-se em Sociologia e Economia pela Faculdade Albion e fez MBA e doutorado em Harvard. Fonte: <<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facId=12297>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

### **Jay W. Lorsch (1932)**

É professor de relações humanas da Universidade de Harvard e pesquisador nas áreas de estratégia organizacional e governança corporativa. Fonte: <<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facId=6502>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

- estabelecimento de padrões de desempenho;
- geração de soluções alternativas;
- avaliação das possíveis soluções;
- escolha da solução;
- implementação de um teste-piloto;
- implementação da solução;
- avaliação de resultados; e
- revisão do processo.

O impacto de qualquer limitação, e suas consequências na organização necessita ser analisado e considerado no processo decisório.

O ponto de distinção desta corrente teórica reside na análise situacional, através do diagnóstico organizacional, e no processo decisório fundamentado em tal análise. O planejamento é decorrente de uma análise detalhada dos ambientes e do contexto que envolve a organização, mesmo considerando que a estrutura é consequência das contingências externas. Não existe um caminho certo; mas sim várias alternativas de soluções.

Alemão de nascença, **Theodore Levitt** passou a residir nos Estados Unidos aos dez anos de idade (1935), vindo a atuar profissionalmente nos ramos de consultoria empresarial e educação, sendo fortemente influenciado pelas propostas de Drucker.

Levitt destacou-se por sua percepção inovadora da necessidade de que a empresa tem de orientar suas atividades para o marketing, incluindo tal perspectiva à estratégia empresarial. Em seu artigo *Marketing Myopia* (1960) desafia, e continua desafiando, o raciocínio convencional de foco no produto, e sugere que as necessidades e desejos dos clientes sejam considerados como a principal razão de ser das organizações; afinal, se não fossem os clientes, por que existiriam as organizações?

As proposições do autor provocam mudanças na forma de agir no ambiente organizacional. Até então o foco estava no produto que deveria ser elaborado e então oferecido ao mercado. Diante da nova perspectiva, o passo inicial é definir o ramo de atuação empresarial e



#### *Tô a fim de saber* Theodore Levitt (1925–2006)

Foi economista nos Estados Unidos da América e lecionou em Harvard, foi um dos nomes mais conceituados do Marketing. Dentre várias obras de sua autoria, destacam-se *A Imaginação de Marketing* (1983) e o artigo *Miopia em Marketing* (1960). Fonte: <[www.businessweek.com/bschools/content/jun2006/bs20060629\\_5211\\_bs001.htm](http://www.businessweek.com/bschools/content/jun2006/bs20060629_5211_bs001.htm)>. Acesso em: 2 jun. 2011.

reconhecer as necessidades do mercado consumidor, para então produzir e oferecer algo com potencial de aceitação conhecido.

Em 1983, o autor escreve *The Globalization of Markets* (Globalização de mercados), texto que analisa a natureza mutante do mercado e propõe que as contribuições tecnológicas conduziam a realidade de mercado à globalização, tendo como fato marcante a constante interação entre mercados produtores e consumidores e, conseqüentemente, a necessidade de homogeneização.

## Desenvolvimento Organizacional (DO)

Em 1962 surge o conceito de Desenvolvimento Organizacional (DO), que tinha por objetivo principal levar a organização a ter uma melhor percepção das mudanças externas e internas. A partir daí, foi possível efetuar as adaptações necessárias para que a organização pudesse se relacionar com o meio, de modo a exigir a participação de todos os seus membros, ativamente, para alcançarem assim seus objetivos com maior eficácia e rapidez. Em outras palavras, o DO seria uma abordagem que visava propiciar o desenvolvimento e crescimento da organização, através da mudança planejada e sustentável, tendo como variáveis principais o meio ambiente e a organização, o grupo social e o indivíduo (NETO; TEIXEIRA; CAMPOS, 2005).

A corrente do pensamento gerencial fundamentada no Desenvolvimento Organizacional defendia os Sistemas Orgânicos, que basicamente consistiam na participação maior e mais integrada de todos os membros do grupo, espaço para tomada conjunta de decisões, com divisão das responsabilidades e solução de problemas negociada até se chegar ao consenso no grupo. Com tais características, o DO faria com que as organizações tivessem maior facilidade para mudar suas culturas, adaptando-se ao meio.

O DO pode também ser entendido como o

[...] processo de desenvolvimento abrangendo grande variedade de enfoques de comportamento e administração, destinado a tornar mais eficazes o comportamento e as relações entre as pessoas numa organização, pela identificação e estudo dos problemas de comportamento, de interesses e de valores dos

participantes, visando principalmente as formas de mudanças. (LACOMBE, 2004, p. 108).

Conforme Lacombe e Heilborn (2005), DO poderia ser também compreendido como uma estratégia educacional, com fundamentos educacionais, que prepararia agentes de mudança para treinar indivíduos da organização para as novas condições ambientais, previsíveis ou não.

Mesmo tendo sido o conceito formulado na década de 1960, somente em 1990 é que os estudos referentes ao DO foram aperfeiçoados e detalhados (NETO; TEIXEIRA; CAMPOS, 2005). De um modo geral, a essência das pesquisas visa a compreender a relação existente entre comportamento e desempenho organizacional.

Nas organizações, o DO é utilizado como método de intervenção na mudança cultural, seja no âmbito individual ou no de conjunto. Mesmo tendo como característica inicial a abordagem em pequenos grupos, observa-se hoje que em organizações complexas a abordagem de grupos maiores (de 50 a 500 indivíduos) torna-se necessária. O conceito central reside na ideia de formação de equipes interdisciplinares (de diferentes departamentos, gerando a melhoria da comunicação e a colaboração entre os indivíduos, revelando conflitos e aspectos que dificultam as interações cotidianas).

**Alfred Chandler** foi um dos ícones do DO, devido à introdução da disciplina de história empresarial como ferramenta de gestão. Sua obra de maior efeito nos estudos de Administração foi *Strategy and Structure* (Estratégia e Estrutura), resultante da análise das histórias individuais da Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears Roebuck, nas quais coloca a estratégia à frente da estrutura, pois, caso contrário, o resultado seria a ineficiência.

Chandler aborda, essencialmente, o processo de evolução e mudança de forma sistemática e analítica. Um dos focos de sua análise foi o questionamento sobre qual motivo levaria as indústrias a não empregar gerentes no início do Século XIX. Num segundo momento, buscou compreender as tendências empresariais rumo à descentralização. O objetivo central de Chandler viria a refletir na formação de estratégias e nas adaptações estruturais ao longo do tempo.



#### *Tô a fim de saber* Alfred D. Chandler (1918–2007)

Foi professor de Administração e História Econômica em Harvard. Fez pesquisas nas empresas norte-americanas, no período entre 1850 e 1920, que serviram de base a trabalhos posteriores e deram origem a uma nova forma de ver a gestão, a abordagem contingencial, que tinha como pressuposto o fato de nada ser absoluto nas organizações. Fonte: <[http://www.nytimes.com/2007/05/12/business/12chandler.html?\\_r=1&oref=slogin](http://www.nytimes.com/2007/05/12/business/12chandler.html?_r=1&oref=slogin)>. Acesso em: 2 jun. 2011.

Em termos centrais, Alfred Chandler destaca:

- a estrutura orientada pela estratégia;
- a estrutura impulsionada pelas forças de mercado;
- o surgimento da organização multidivisional;
- a profissionalização da administração; e
- a importância da economia planejada.

## Teoria da Complexidade

A Teoria da Complexidade surge em um contexto socioeconômico de maior contiguidade entre as diferentes nações decorrentes da proximidade virtual, que transforma a limitação geográfica em algo irrelevante; de maior conectividade entre indivíduos; e de valorização do conhecimento e de informações; alterando as características do mercado de trabalho. De modo geral, o que distingue organizações e indivíduos é a capacidade de se integrar às redes.

A integração entre organização e indivíduo, assim como na teoria dos sistemas, pressupõe a maximização de desempenho, com a diferença de que os esforços estão focados na rede (no todo) e não nas partes. O esforço está centrado no todo, para então alcançar melhores resultados para os seus integrantes; fortalecendo o conjunto, o poder e a influência das partes é maximizado.

Quando fazemos uso de tecnologias que conectam indivíduos em tempo real, tais como o ambiente virtual da rede mundial de computadores e/ou os sistemas de transmissão digital de imagem e áudio, os limites geográficos perdem sua relevância. Pois, através desses meios, as atividades econômicas acontecem virtualmente, deslocando o mercado de um ambiente físico para o conceitual – e consequentemente reduzindo o número de intermediários. Isso significa que de sua casa é possível acessar ao portal de um grande magazine de varejo situado em um grande centro do mundo e adquirir produtos indisponíveis em sua praça de moradia. Esse quadro de produção e distribuição de bens e serviços, além dos limites físicos e de forma direta, quebra as fronteiras e aproxima as empresas dos seus consumidores diretos.

O conceito tradicional de eficiência é remodelado, uma vez que, na sua essência, requer a produção uniforme, aspecto raro quando há a exigência constante de personalização e inovação. Logo, trabalhos rotineiros e uniformes são deslocados para as máquinas. O esforço humano é focado na criatividade, flexibilidade e criação de oportunidades.

O conceito de capital também é remodelado, indo do aspecto central de propriedade para o capital social, exigindo das organizações o desenvolvimento de reservatórios de conhecimento, ao invés de reserva de capital. Administrar conhecimento, comunicação e informação são os novos desafios da gestão. Para tanto, o domínio de tecnologia de informação e da administração do conhecimento são aspectos centrais da gestão em ambientes complexos.

Internamente, as organizações passam a lidar com a necessidade de aprendizagem organizacional; da gestão com diversidade (diferentes gêneros, raças, faixas etárias, religiões, nacionalidades, culturas); de mudanças na estrutura, passando de predominantemente vertical para a caracterização horizontalizada; de maior disponibilização de poder aos indivíduos (*empowerment*); de redução da competição, que é substituída pela colaboração; de menor rigidez e maior adaptação; da valorização da presença de elementos éticos, que têm como contrapartida as diferentes interpretações de valores éticos.

Observamos que as novas organizações surgem constantemente na população, gerando nelas mudanças. Logo, dentro do conceito de ecologia populacional, o processo de mudança é definido por variação, seleção e retenção. A variação diz respeito às formas organizacionais, motivações ao empreendedorismo, observação de necessidades. A seleção reflete a adequação a nichos e a utilização de recursos necessários para tanto. A retenção reflete a preservação e institucionalização das formas selecionadas para as organizações (Figura 9).

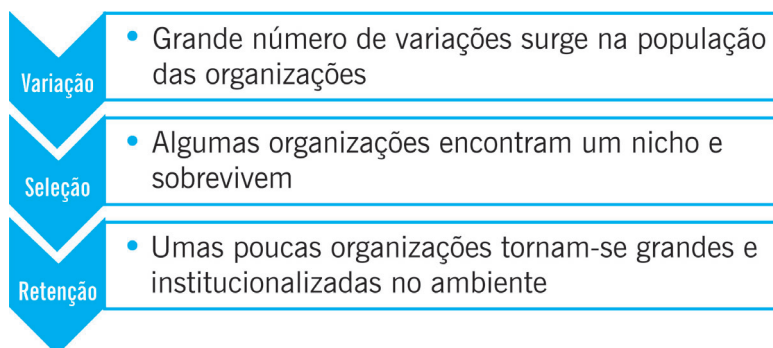


Figura 9: Variação, seleção e retenção  
Fonte: Adaptada de Daft (2006)

Dentre os autores desse momento, destaca-se o professor, consultor e palestrante, de origem irlandesa, Charles Handy (1932), atuante nos setores governamental, privado, voluntário e educacional. Autor de obras como *Understanding Organizations* (Entendendo as Organizações), *A Era da Irracionalidade*, *A Era do Paradoxo*, dentre outras, Handy trabalha constantemente com analogias e metáforas, que transmitem mensagens como: as consequências e efeitos do capitalismo e competitividade; o surgimento e desenvolvimento do mercado do conhecimento; as mudanças nas estruturas organizacionais e do trabalho; e os efeitos ambientais provenientes de organizações produtoras de bens *versus* empresas do conhecimento.

Na sua essência, a contribuição de Handy à gestão reside na disseminação de uma nova perspectiva de organização que afeta a cultura organizacional e o trabalho, focados no conhecimento e nos novos paradigmas, ao invés de ter a produtividade e o lucro final como centro da análise.

Na obra *Understanding Organizations*, o autor traz explicações sobre as Teorias da Motivação, anteriormente apresentadas por Herzberg, e os motivos pelos quais as pessoas trabalham. O autor busca ainda examinar o conceito de liderança e a cultura organizacional (comportamentos e jogos de poder). Nessa obra, Handy afirma inclusive que os livros que escreve são para esclarecer as suas ideias.

Em *O Futuro do Trabalho*, Handy propõe que as carreiras tradicionais, as vitalícias, estariam se extinguindo, assim como as características fundamentadas no trabalho manual. O novo trabalhador deve fundamentar seu know-how em conhecimento e inovação constante, da mesma forma que as organizações também o fazem.

A partir da década de 1990, Handy centrou o enfoque de suas análises em questões éticas, em valores e em questões empresariais. Em 1991, lançou *Waiting for the Mountain to Move* (Esperando pelo movimento da montanha), obra a qual reflete sobre questões filosóficas. Em 1994, lança *The empty Raincoat* (A capa de chuva vazia) e em 1997, *The Hungry Spirit* (O espírito esfomeado), que refletem sobre a constante procura individual na busca pela satisfação em um ambiente de frequentes mudanças e incertezas, tais como as carreiras.

**Know-how** – conhecimento de normas, métodos e procedimentos em atividades profissionais, em especial aquelas que exigem formação técnica ou científica. Fonte: Houaiss (2009).

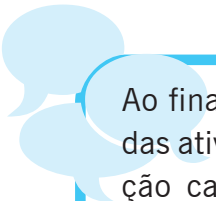


## Resumindo



Nesta Unidade trabalhamos o processo de construção e transformação do pensamento administrativo durante o Século XX. Para consecução desse objetivo, resgatamos elementos do contexto de cada momento histórico; os fundamentos filosóficos de sustentação do pensamento; a abordagem da organização; o modelo de gestão; e as ideias e os autores centrais, bem como a concepção de resultados.

A partir desses elementos estruturantes, estudamos a Administração Científica, a Escola Clássica, a Teoria das Relações Humanas, o Estruturalismo e a Teoria da Burocracia, as Teorias Comportamental, Neoclássica, da Contingência, o Desenvolvimento Organizacional e a Complexidade.



Ao final desta Unidade recomendamos a resolução das atividades apresentadas a seguir. Leia com atenção cada pergunta e, caso surjam dúvidas, busque o auxílio do seu tutor.





## Atividades de aprendizagem

# 2

UNIDADE

1. Explique e descreva o processo de formação do pensamento teórico da Administração. Quais suas peculiaridades? Há relação entre teoria e prática?
2. Descreva a abordagem central da organização em cada uma das correntes apresentadas.
3. Analise o modelo de gestão predominante nos diferentes momentos propostos.
4. Descreva e analise as ideias centrais de cada autor destacado ao longo do texto. Reflita se essas ideias ainda estão presentes no ambiente organizacional.
5. Analise e descreva a concepção de resultados organizacionais presentes nas diferentes correntes teóricas. O que se espera e se propõe com esses resultados?
6. Dentre as correntes teóricas, quais abordam a organização como sistemas abertos? Apresente sua justificativa.
7. Destaque dentre as correntes teóricas aquelas que melhor abordam a relação entre ambiente e adaptação organizacional. Justifique.
8. Qual a relação existente entre grau de formalização ou estrutura organizacional nas diferentes correntes teóricas?
9. Ao longo do Século XX ocorre uma mudança significativa, no que se refere aos recursos produtivos. Que mudança é essa? Justifique.
10. Assista ao filme *Tempos Modernos*, de Charles Chaplin. Nele, o ator retrata a dimensão de Tempos e Movimentos e tece crítica silenciosa ao sistema de produção mecanicista. Refleti se processos Assemelhados ocorrem na sociedade contemporânea e que que segmentos de produção.
11. Trace um paralelo entre as transformações das correntes teóricas da Administração e o estágio atual das organizações.
12. Analise e descreva o processo de transformação da participação individual na gestão organizacional.



# 3

## UNIDADE

### Empresas que Surgem e Destacam-se no Século de Gestão



Nesta Unidade, você vai conhecer exemplos de grandes organizações de produção, muitas com características de longevidade.



## Empresas Estrangeiras de Sucesso: alguns exemplos

Prezado estudante!

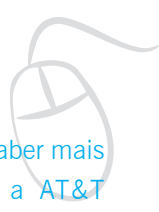
Para caracterizar a evolução ocorrida no pensamento administrativo e sua aplicação no campo gerencial, resgatamos notas de algumas empresas de classe mundial. Cabe destacar que, inicialmente, as empresas exemplificadas são de outros países, em face da longevidade por elas experimentada. Posteriormente, na seção *Empresas Brasileiras de Sucesso: alguns exemplos*, conheceremos histórias de algumas das principais empresas nacionais.

O estudo da Administração, enquanto campo das ciências sociais aplicadas, encontra nas organizações públicas, privadas e/ou do terceiro setor o foco central de sua análise. Em face da origem das principais correntes do pensamento administrativo ter ocorrido no hemisfério norte, particularmente, nos Estados Unidos da América, a literatura de apoio aos estudos da gestão se apropria de exemplos de grandes organizações de produção, muitas com características de longevidade.

A partir desse quadro, resgatamos elementos de algumas dessas organizações para que você possa conhecer e refletir acerca dos fatores de sucesso das mesmas.

### AT&T

Reflexo da necessidade humana de se comunicar, a AT&T (American Telephone and Telegraph) surgiu em 1877, quando Alexander Graham Bell conseguiu desenvolver e patentear a primeira versão do telefone (uma melhoria do telégrafo, que possibilitaria incluir a fala humana). Inicialmente, a empresa atuava na maioria das



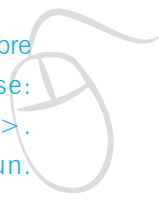
Para saber mais sobre a AT&T acesse: <[www.att.com](http://www.att.com)>.

Acesso em: 2 jun. 2011.

idades americanas, sob o controle da empresa Western Eletric. Em 1885, iniciou o processo de construção de uma rede de longa distância, visando atender o país na íntegra. Em 1960, a **AT&T** se tornaria a maior empresa do ramo de telecomunicações do mundo, oferecendo a telefonia sem fio.

## FORD COMPANY

A Ford foi resultado da associação entre Henry Ford e onze outros colegas, tendo como foco inicial a produção de vagões. Iniciou suas atividades em 1903 e após quatro anos já mantinha negócios na América do Sul, Austrália e Japão. No ano de 1909, ao lançar o Modelo T, constatou que a demanda por automóveis era bastante superior à capacidade produtiva. Até então o processo apoiava-se na exigência de que se finalizasse a produção de um automóvel para iniciar o próximo, ocasionando em capacidade produtiva reduzida. Em 1913, Henry Ford decidiu aplicar princípios da engenharia à gestão de sua empresa, os quais viriam a influenciar de modo significativo a área da gestão. Assim, a Ford Company destacou-se pela invenção da linha de montagem e mudou o processo produtivo manufatureiro. Ao implantar mecanismos que proporcionariam a movimentação da linha de produção, em oposição à movimentação da equipe, a produtividade e os resultados organizacionais foram potencializados. Durante as Guerras Mundiais, a empresa concentrou esforços na produção de bombardeiros jeeps e tanques, atendendo assim à demanda existente. A partir da década de 1950, a **Ford** passou a ter seu foco em modelos inovadores, lançados frequentemente, tendo até a atualidade posição distintiva no mercado.




Para saber mais sobre a Ford acesse: <[www.ford.com](http://www.ford.com)>.  
Acesso em: 2 jun. 2011.

## BOEING

Junto com o surgimento da aviação veio a fundação da *The Boeing Company*, em 1916. William Edward Boeing (1881–1956) construiu uma espécie de hangar (casa barcos) em sua residência e começou artesanalmente a produzir sua primeira versão de hidroaviões,


que um ano mais tarde passaria a ter o foco em aviões. Com a demanda da Marinha, visando incrementar o equipamento de guerra, a **Boeing** passou a fornecer aviões ao governo. Em 1919, fechou parcerias com empresas de correio americanas, entrando em mais um segmento de mercado. Na década de 1940, com o fim próximo da Segunda Guerra Mundial, a empresa entrou no ramo de transportes de passageiros em escala internacional.



Para saber mais sobre a Boeing acesse: [www.boeing.com](http://www.boeing.com). Acesso em: 2 jun. 2011.

## PHILIP MORRIS


Fundada em 1919, a americana Philip Morris trouxe para o mercado consumidor produtos prontos para o consumo, de cigarros à alimentos. Criadora de estereótipos, como o cavaleiro da Marlboro, a empresa alcançou lugares contraditórios na mente consumidora, entre altos níveis de aceitação e rejeição. Adiantando-se em seu tempo, o grande diferencial da **Philip Morris** caracteriza-se pelo fornecimento de produtos prontos para o consumo e posicionamento forte de suas marcas em mercados internacionais. Líder de mercado na comercialização de tabaco (vendendo 1 entre cada 6 cigarros), a empresa atua em cerca de 180 países, detém uma centena de marcas de cervejas e no setor alimentício destaca-se como uma das três maiores empresas mundiais.



Para saber mais sobre a Philip Morris acesse: [www.philipmorrisinternational.com](http://www.philipmorrisinternational.com). Acesso em: 2 jun. 2011.

## WALT DISNEY COMPANY

Fundada em 1923 pelo cineasta, produtor e animador Walt Elias Disney (1901–1966), a criação da Walt Disney é resultado da união entre visão e criatividade. Os estúdios **Walt Disney** foram fundados em 1923, inovando nas aplicações comerciais das artes e, desde então, expandiram suas atividades, a ponto de tornarem-se o segundo maior estúdio do mundo. Tendo como ponto forte as inovações e a criatividade aplicada em suas produções, a empresa criou clássicos do cinema como: *Bambi*, *A Branca de Neve e os Sete Anões*, *Cinderela* e *Peter Pan*. Em 1965, visando mais uma vez inovar, Disney lança o filme que viria a refletir os problemas da vida urbana *Experimental*



Para saber mais sobre a Walt Disney Company acesse: [www.disney.com.br](http://www.disney.com.br). Acesso em: 2 jun. 2011.

*Prototype Communit of Tomorrow* (EPCOT), ou Protótipo Experimental da Vida de Amanhã, que mais adiante viria a inspirar a fundação do parque EPCOT Center.

## TOYOTA

*Just in time* – método de produção, no qual, em cada fase do processo produtivo, cada componente, peça, ou matéria prima é alimentada nos fluxos de produção, no tempo certo e na quantidade exata. O método busca, teoricamente, alcançar a meta de estoque zero. Fonte: Lacombe (2004).

Para saber mais sobre a Toyota acesse: [www.toyota.com.br](http://www.toyota.com.br). Acesso em: 2 jun. 2011.

Mesmo tendo sido fundada em 1937, a Toyota somente foi ter suas atividades maximizadas no ano de 1950. Enquanto a americana Ford produzia 8.000 automóveis/dia, a japonesa Toyota somente conseguia finalizar quatro dezenas diariamente. A grande diferença inicial no processo produtivo da Toyota se caracterizava pelo fornecimento de matéria-prima aliado à existência de demanda, o Sistema *Just in time*. Aplicando inovações constantes no processo produtivo, no ano de 1960 a empresa conseguiu desenvolver um modelo aceito tanto no mercado japonês como no norte-americano. Devido à constante capacidade de inovação e de aprimoramento dos processos produtivos, caracterizados por seus produtos de qualidade superior, no ano de 2007 a Toyota foi considerada a maior montadora do mundo, superando todos os concorrentes.

## HEWLETT-PACKARD

Tendo características distintivas e amplamente conhecidas em termos de produtos, a americana Hewlett Packard (HP), desde a sua fundação, em 1939, destacou-se pelo estilo de gestão. Caracterizada pelo conceito “Administração andando ao redor”, a empresa encorajava o contato estreito entre líderes e liderados. Diferencia-se das outras empresas pela adoção de procedimentos inovadores de gestão, como a exclusão do relógio ponto; a descentralização de autoridades; a valorização dos funcionários com o desenvolvimento da política de portas abertas; o fornecimento de pacotes de remuneração e benefícios superiores aos praticados; e a institucionalização da cultura organizacional. No entanto, dentre as práticas não positivas, adotava a de não alocar mulheres em posições superiores, mas, em 1999, esta foi superada com a nomeação de uma presidente e de uma diretora-geral.



O primeiro produto da empresa foi um oscilador de áudio, ofertado para Walt Disney, que em seguida patenteou e comprou oito unidades. Esses equipamentos proporcionaram a oportunidade de produzir o clássico filme premiado *Fantasia*. Em 1954, utilizando o reinvestimento de lucros em pesquisa e desenvolvimento, a empresa veio a atuar no setor de impressoras (produto que a destacaria). No ano de 1990, somente 10% da produção da HP era comercializada para seu país de origem. Em 1992, observando que sua estrutura inviabilizava a participação na era da internet, a **HP** realinhou suas atividades, de modo a adaptar-se ao novo contexto.

Para saber mais sobre a HP acesse: [www.hp.com](http://www.hp.com). Acesso em: 2 jun. 2011.

## SONY

Fundada após a Segunda Guerra Mundial, em 1946, como a Corporação de Engenharia de Telecomunicações de Tokio, a empresa tinha como objetivo incorporar inovações tecnológicas em aparelhos eletrônicos destinados ao público em geral. Em 1958, após pesquisar diferentes possibilidades para nomes, surge o nome Sony (derivado de *sonus*, ou som em latim). Em 1960, a Sony lançou no mercado a televisão de oito polegadas, entrando nesse segmento em expansão. Preferência entre os consumidores de televisores, desde 1968, e nas três décadas subsequentes, a **Sony** destacou-se no mercado de produtos eletrônicos audiovisuais, seja com televisores, videocassetes, Playstations ou walkmans. O fator distintivo dessa empresa tem sido os altos padrões de qualidade e a capacidade de inovar tecnologicamente em mercados em expansão.

Para saber mais sobre a Sony acesse: [www.sony.com.br](http://www.sony.com.br). Acesso em: 2 jun. 2011.

## Mc DONALD'S

Fruto da união de Ray Croc (1902–1984) e dos irmãos “Dick” (1909–1971) e “Mac” McDonald (1902–1971), em 1955 a maior empresa mundial do ramo de *fast food* surgiu, a partir do questionamento de Ray sobre qual seria o motivo de sucesso do restaurante situado próximo a sua cidade, administrado pelos irmãos McDonald's, para o

Para saber mais sobre a McDonald's

acesse: [www.mcdonalds.com.br](http://www.mcdonalds.com.br).

qual até então ele era o fornecedor de mixers (misturadores) para milk shake. O restaurante era um grande balcão especializado em fornecer refeições rápidas, especialmente para clientes motorizados. Sem qualquer pretensão de manter os clientes por longos períodos em seu ambiente de loja, ou oferecer facilidades que aumentassem os custos (como garçons), o **McDonald's** viria a ter como característica marcante o processo produtivo de custo reduzido, revertendo em preços finais menores. Em 1961, Ray Croc comprou as ações dos irmãos McDonald, porém mantendo o nome inicial da empresa. Nesse momento, já totalizavam-se 228 lojas só no mercado americano. Em 1974, a empresa começou a desenvolver atividades explicitamente relacionadas à responsabilidade social, inaugurando a casa Ronald McDonald, na Filadélfia. Posteriormente, os fatos de maior destaque da empresa caracterizaram-se pela inserção de centenas de franquias, marcadas pela padronização de processos, ao longo de todo o globo. Cabe destacar as devidas adaptações, quando necessárias, aos mercados internacionais.

## WALMART

*Tô a fim de saber* **Samuel Moore Walton (1918–1992)**

Foi o fundador da maior rede de varejo do mundo, a Walmart, e de outra também entre as maiores, o Sam's Club. Ele é o patriarca da Família Walton, a família mais rica do mundo. Fonte: <http://www.encyclopediaofarkansas.net/encyclopedia/entry-detail.aspx?entryID=1792>. Acesso em: 7 jun. 2011.

Em resposta ao sonho de **Samuel Moore Walton**, no ano de 1962, foi fundada a Rede de Descontos Wal-Mart. Dentre as suas características distintivas, destacam-se que cada loja: fornecia produtos que refletissem as preferências e os gostos locais da população onde a filial estivesse situada; apoiava caridades nas vizinhanças; e fornecia aos funcionários, chamados de “associados”, planos de participação nos lucros.

O tratamento ao cliente era personalizado, a variedade de produtos extensa e os preços eram os mais baixos possíveis. Categorizada em três segmentos de mercado (lojas de descontos, superlojas e grandes lojas cooperativas), em 1980, a empresa incorporou aos seus processos o sistema computadorizado de vendas e estoque. No ano de 1992, o **Walmart** já comercializava desde roupas, acessórios e artigos esportivos à acessórios automotivos e alimentos em pelo menos nove países. No ano de 2005 já era atuante em todos os continentes do

Para saber mais sobre a Walmart acesse:

<http://www.walmart.com/>.

Acesso em: 2 jun. 2011.

globo. As filiais brasileiras passaram a comercializar produtos orgânicos, considerados resultado de um processo produtivo ecologicamente correto, em resposta às exigências dos consumidores.

## NIKE

As atividades da Nike tiveram início em 1962, sob o nome de BRS (Blue Ribbon Sports), quando seus proprietários começaram a desenvolver calçados esportivos e comercializar diretamente ao público. Anos após, observando que haveria a aceitação dos produtos, surge o nome Nike. Em 1980, devido à forte penetração no mercado, em decorrência do constante apoio dado a grandes atletas, através de patrocínio a empresa já estava atuando em 40 países. Em resposta à crise ocorrida em 1985, a Nike lançou o *slogan* “Just do it”; campanha pela participação na vida da juventude americana e dos esforços ambientais. Consequentemente, os resultados organizacionais foram satisfatórios, transformando o tênis esportivo em um símbolo cultural. A empresa teve grande destaque mundial a partir dos calçados desenvolvidos para atividades esportivas diferenciadas, dotados de recursos tecnológicos e, num segundo momento, elemento componente da moda. Devido aos fortes esforços publicitários, esportistas e simpatizantes passam a ver os produtos Nike como objeto de desejo. Todavia, a empresa sofreu fortes críticas, quando foi comunicado ao mundo que a mesma fazia uso de mão de obra infantil e de políticas de exploração de mão de obra estrangeira. Em resposta, seus gestores demitiram centenas de funcionários, reformulando os processos e as diretrizes.

Para saber mais sobre a NIKE acesse: [www.nike.com](http://www.nike.com). Acesso em: 2 jun. 2011.

## MICROSOFT

Fundada em 1975 por William Henry Gates III, ou simplesmente Bill Gates (1955), e Paul Allen (1953), a Microsoft surgiu quando seus empreendedores traduziram a linguagem central do computador para uma que possibilitasse o desenvolvimento de computadores pessoais. Tamanha foi a demanda por seus produtos que o faturamento cresceu de U\$16 mil no primeiro ano, para U\$7,5 milhões no quinto

Para ver mais sobre a história da Microsoft acesse: [www.microsoft.com/brasil](http://www.microsoft.com/brasil). Acesso em: 2 jun. 2011.

ano. Seu potencial de atuação ampliou-se para mercados internacionais, demandando a formação de parcerias e adaptações, e no seu décimo aniversário o faturamento da empresa já atingia o valor de U\$150 milhões. Inicialmente, o produto âncora da empresa era o programa Basic, licenciado para o uso em grandes corporações, como a General Eletric. Gradativamente, novos produtos foram desenvolvidos, surgindo o DOS, que por anos seria amplamente utilizado nos PC's. E em um segundo momento o Windows, produto constantemente aprimorado, que destaca-se no mercado até os dias atuais.

## APPLE COMPUTER


Bastante próxima da fundação da Microsoft, surgiu a Apple Computers, fundada em 1976 por Steve Paul Jobs (1955), Steve Wosniak (1950) e Armas Clifford “Mike” Markkula (1942). Steve Jobs possuía visão, porém não a habilidade para torná-la realidade ou o capital necessário, que os outros dois possuíam. O primeiro produto da **Apple** foi uma placa de circuito básica, comercializada por um varejista local. Em 1978, a empresa lançou no mercado o seu primeiro computador. Destacando-se pelo fornecimento de produto até então exclusivo, após dois anos, o faturamento anual chegou a U\$1 bilhão. Desde então, a empresa vem destacando-se com o lançamento constante de inovações no campo da gestão e transmissão de informações, tornando-se uma das organizações de maior destaque na atualidade. Dentre os seus vários produtos comercializados, destacam-se o iPod (2001) e o iPhone (2007).

Para conhecer mais os produtos da Apple acesse: [www.apple.com](http://www.apple.com). Acesso em: 2 jun. 2011.

## DELL

A Dell Computers foi fundada em 1984, no Texas, Estados Unidos, como resultado da inquietação de Michael Dell (1965). Anos antes ao surgimento da empresa, Michael adquiriu seu primeiro computador, um Apple II, e desmontou-o para entender como o mesmo era projetado. Nos anos subsequentes, ao estudar o mercado de computadores, constatou que poderia ser muito lucrativo para a venda de

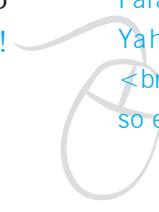
PC's a oferta de utilitários. Desde o princípio, a empresa trabalhou com a política de satisfação do cliente, oferecendo o primeiro programa de assistência técnica da indústria da computação. Em 1987, passou a expandir suas atividades para mercados internacionais, em quatro anos 11 filiais internacionais foram abertas. Em 1988, a empresa, que teve as atividades iniciadas com apenas mil dólares, lança ações no mercado, captando U\$ 30 milhões. No ano de 1993, ao enfrentar dificuldades em razão da rapidez de seu crescimento, a **Dell** retira temporariamente do mercado seus *notebooks*, produtos de lojas de varejo e atividades na Europa. Nesse momento, suas atividades são reestruturadas e redirecionadas, focando-se na liquidez, rentabilidade e crescimento.



Sobre a Dell Computers  
acesse :  
<[www.dell.com/br](http://www.dell.com/br)>.  
Acesso em: 2 jun.  
2011.

## YAHOO!

Advinda de um quarto de dormitório universitário, a Yahoo foi o primeiro site de busca disponibilizado ao público usuário de internet. A empresa nasceu, em 1994, da inquietação de David Filo (1966) e Jerry Yang (1968) em acompanhar um mercado que estava surgindo e apresentava potencial de crescimento: a rede mundial de computadores – internet. Em princípio, criaram um meio que possibilitasse reunir e classificar dados estatísticos sobre a Associação Nacional de Basquetebol dos Estados Unidos. Em seguida, planejaram *websites* primários generalistas, para num segundo momento, por razões acadêmicas, construir um programa capaz de organizar *websites* em categorias, já que buscavam artigos científicos. Em abril de 1994, o programa desenvolvido pela dupla foi transformado em *site*, chamado de guia de Jerry para a *world wide web* (www) e, em seguida, denominado Yahoo! (que em português significaria “mais um oráculo intrometido”). Em 1995, ao constatar o excesso de demanda, a empresa precisou ser deslocada dos dormitórios da universidade de Stanford para um local com capacidade ampliada. Assim, a convite do cofundador da empresa Netscape (conhecida no mundo por seu navegador de web), seus arquivos passariam a ser hospedados por ela. Em 1996, seus fundadores seguiram na busca por capital externo, e no primeiro semestre levantaram o total de U\$35.043 milhões. Assim, a **Yahoo!** tornou-se um dos maiores portais eletrônicos do globo.



Para conhecer mais da  
Yahoo acesse:  
<[br.yahoo.com](http://br.yahoo.com)>. Aces-  
so em: 2 jun. 2011.

## GOOGLE

A Google, conhecida atualmente por ser o maior *site* de buscas da internet, foi resultado de uma tese de doutorado dos então estudantes Lawrence “Larry” Edward Page (1973) e Sergey Mihailovich Brin (1973), em 1995. O objetivo inicial era a construção de um *site* de busca mais avançado, rápido e com maior qualidade de ligações. O resultado foi um sistema de grande relevância e simplicidade nos resultados. Paralelamente, para gerar receitas, seus criadores visavam a inserção de publicidades, porém, de modo discreto (GOOGLE, 2008). O nome **Google** foi escolhido por representar a expressão googol, que significa o “número 1 seguido de 100 zeros”, para demonstrar assim a imensidão da rede mundial de computadores. Na gestão organizacional, a empresa veio a apresentar características distintivas. Na sede de São Paulo, o Googleplex (como são denominadas as filiais) dispõe de uma sala para seus empregados receberem massagem; almofadões para o descanso depois do almoço; e o refeitório tem uma mesa de pebolim e várias TVs de plasma. Na gestão de pessoal o aspecto diferenciador é a forma como os funcionários estruturam seu tempo de trabalho: 70% de seu tempo à atividade principal da empresa, 20% do tempo a projetos correlacionados e 10% a um projeto pessoal. Nos Estados Unidos, o *site* de comunidade Orkut e o Google News surgiram como projetos pessoais.

Para conhecer mais sobre a história da Google acesse: [www.google.com/corporate/history.html](http://www.google.com/corporate/history.html). Acesso em: 2 jun. 2011.

## Empresas Brasileiras de Sucesso: alguns exemplos

Depois de conhecer organizações de classe mundial, algumas centenárias, iremos trazer um pouco da história de empresas brasileiras que se destacam na economia mundial: Caloi, Alpargatas, Itaú, WEG, Natura e Localiza.

### CALOI

No mercado brasileiro desde 1898, a Caloi teve suas atividades variando desde conserto, reforma e aluguel à produção de bicicletas. Fundada por imigrantes italianos instalados em São Paulo (Luigi Caloi e Agenor Poletti), a empresa experimentou ao longo do Século XX momentos agradáveis e outros inesperados. Na década de 1930, a empresa inovou ao introduzir no país o sistema de venda de bicicletas pelo crediário e ao patrocinar o marketing esportivo. No entanto, na década de 1940, em consequência da Guerra, a empresa encontrou dificuldades para as importações de peças europeias, vendo-se forçada a produzi-las no Brasil. Na década de 1960, as bicicletas, que eram sucesso na Europa, foram ofertadas no mercado nacional. Na década de 1970, o sucesso da empresa, devido a sua ampla variedade de produtos, rendeu o prêmio Top de Marketing de 1979. Na década de 1980, a empresa seguiu despontando no mercado pelo seu grande potencial inovador. Em 1990, com a abertura do mercado brasileiro para as importações, a empresa perdeu parte do mercado, que até então girava em torno da briga entre Caloi e Monark. A empresa entrou em crise, que somente após dez anos viria a ser solucionada.

Para saber mais sobre a Caloi acesse: [www.caloi.com.br](http://www.caloi.com.br). Acesso em: 2 jun. 2011.

Sobre a em-  
p r e s a  
Alpargatas  
acesse:

<[www.alpargatas.com.br](http://www.alpargatas.com.br)>.

Acesso em: 2 jun.  
2011.

## ALPARGATAS

Fundada em 1907, a Fábrica Brasileira de **Alpargatas** e Calçados teve seu processo produtivo inspirado em sandálias de tiras, características do Japão. Produtora de calçados, até 1994, licenciada pela Nike, e destacando-se por décadas pelos seus produtos populares, a empresa tem como seu carro-chefe as sandálias de marca Havaianas. Na década de 1990, passou por uma forte crise, que a forçou a repensar seu modelo de gestão e negócios. Ao estudar o mercado, constatou o interesse dos consumidores na aquisição de sandálias monocromáticas e sem o estigma de produto popular. Em resposta às demandas, inovou e ampliou seu leque de produtos. A aceitação do público foi enorme, de modo a gerar efeitos inclusive no mercado exterior. Ao contrário do modelo inicial de negócios, que contemplava a venda de Havaianas de modo indistinto e popular, pois os produtos eram dispostos em caixas ou cestos, a empresa apostou na programação visual e remodelação de seus pontos de venda. Hoje a empresa destaca-se no mercado nacional e internacional pelo alto valor agregado e aceitação de seus produtos.

## ITAÚ

Fundado em 1945, o Itaú desde seu princípio caracterizou-se pelas atividades de fusão e aquisição. A empresa destaca-se pela gestão baseada na racionalidade e sistematização de processos. O processo decisório é essencialmente estruturado em fatos. Dentre as fusões e aquisições destacaram-se às relacionadas ao Banco Português do Brasil, ao Banco Francês e Brasileiro, ao BBA Creditanstalt S.A. e ao Banco Fiat. Na década de 1990, o Itaú inovou ao oferecer a personalização de serviços aos seus clientes. Os resultados positivos do **Itaú** podem ser descritos em termos de assimilação, mescla, pluralidade e movimento reverso (GHOSHAL; TANURE, 2004).

Para saber mais sobre  
o banco Itaú acesse:  
<[www.itaubank.com.br](http://www.itaubank.com.br)>.  
Acesso em: 2 jun.  
2011.



## WEG

A empresa surgiu em 1961, na cidade de Jaraguá do Sul/Santa Catarina, para a fabricação de motores elétricos. Capitalizada por três sócios: Eggon João da Silva (1929), Werner Ricardo Voigt (1930) e Geraldo Werninghaus (1930); o primeiro com experiência em administração, o segundo em radiotelegrafia e eletrônica e o terceiro em mecânica; que inicialmente investiram o equivalente a três carros compactos. Hoje a empresa é a maior em seu segmento na América Latina. As marcas que a caracterizariam viriam a ser a flexibilidade, para adaptar-se às crises, e a disciplina pelo trabalho. O nome da empresa **WEG**, seria inspirado na palavra que em alemão significa caminho. Atendimento ao cliente, assistência técnica, inovação constante de produtos, serviços e produção destacam-se entre as premissas básicas da empresa. O crescimento viria firmemente amparado no treinamento contínuo, em programas de qualidade, no desenvolvimento técnico e na atenção ao marketing e comunicação, assim como na constante participação em feiras (BRITO; WEVER, 2003). Destacando-se pela sua inovação, já em 1964, os motores produzidos pela empresa eram certificados com selos de qualidade. Em 1969 implanta a política de qualidade e em 1978 a seção de normatização – padronização de processos e produtos. Hoje a meta da empresa é a liderança mundial.

Para saber mais sobre a Weg acesse: [www.weg.net/br](http://www.weg.net/br). Acesso em: 2 jun. 2011.

## NATURA

Em agosto de 1969 nasceu como Jeberjeaut Indústria e Comércio de Cosméticos Ltda. e quatro meses passou a se chamar Natura – nome mantido até os dias atuais. Iniciada a partir do capital equivalente ao preço de um fusca, somente em 1975 a **Natura** adquiriu estrutura e configuração de empresa. Naquela época os fundadores atuavam como administradores, vendedores, consultores de estética, analistas e desenvolvedores de produtos, de modo paralelo. Sustentada pelo modelo de negócio de vendas diretas – que não exige estrutura de vendas fixa ou ponto de venda – gradativamente passou a concorrer com as grandes empresas do setor de cosméticos, tendo como diferencial o processo produtivo amparado em técnicas sustentáveis.

Para saber mais sobre a Natura acesse: [www.natura.net](http://www.natura.net). Acesso em: 2 jun. 2011.

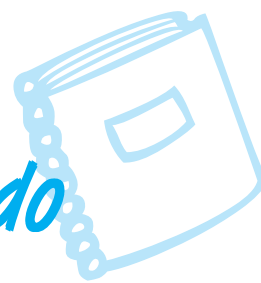
No Brasil, a empresa ganhou mercado de modo a tornar-se uma das líderes. Na América do Sul passou, na década de 90, a atuar em diversos países. Atualmente, a empresa já é reconhecida no exterior, tendo modelos de gestão diferenciados conforme o país – na França os produtos Natura são comercializados em redes varejistas.

## LOCALIZA

O surgimento da Localiza se deu em 1973 quando seu fundador conseguiu empréstimo para a compra de alguns Fuscas usados. O nome fora inspirado nas atividades de locação e *leasing*. O negócio se distinguiu no mercado devido as suas características que o diferenciavam dos demais atuantes. Ao contrário das concorrentes que atendiam o cliente em horário comercial, a Localiza oferecia serviço 24 horas. A empresa oferecia variedade de modelos de carros, com preços para os diferentes segmentos, de modo a facilitar a locação. Em 1978, a empresa líder de mercado em Belo Horizonte já contava com uma frota de 500 carros e o objetivo de conquistar o mercado nacional. Em 1983, Salim, o proprietário, decidiu desenvolver o modelo de franquias. Para “vender” a sua ideia, o empreendedor viajou pelo país, para cidades onde a empresa não operava, oferecendo informações sobre as possibilidades e vantagens de uma franquia Localiza. Em 1989 a empresa contava com 100 lojas franqueadas pelo país. Conforme afirma o empreendedor, a essência do sucesso da Localiza foi fundamentada pela formação de equipes capazes de compreender o consumidor (BRITO; WEVER, 2003).

Para saber mais sobre a empresa Localiza acesse: [www.localiza.com](http://www.localiza.com). Acesso em: 2 jun. 2011.

# Resumindo



## UNIDADE 3

Na Unidade anterior trabalhamos o processo de construção e transformação do pensamento administrativo, durante o Século XX, e estudamos suas diversas teorias. Para consolidar essas abordagens no tempo, resgatamos, nesta Unidade, notas históricas de organizações de classe mundial e de sucesso, além de empresas nacionais.

Caro estudante!

Ao final da disciplina gostaríamos de parabenizá-lo! Esperamos que ela tenha sido muito proveitosa. Ao longo das Unidades analisamos, de forma simples e direta, conceitos, funções e aplicações práticas da Administração, estabelecendo as relações entre os temas, de modo a justificar a sua abordagem conjunta. Enfim, oferecemos uma visão panorâmica e introdutória das conceitos e teorias da Administração.

Esperamos ter contribuído para que você participe do desenvolvimento de ações administrativas mais consistentes e democráticas.

Porque agora, você e seus colegas estão aptos a interpretar as relações existentes entre as diferentes correntes teóricas da gestão e os contextos nos quais as mesmas foram desenvolvidas.

Para contribuir com seu aprendizado, estruturamos os textos de modo a destacar os fundamentos filosóficos de sustentação de cada uma das correntes; as diferentes abordagens da organização; e o modelo de gestão, as ideias e os autores centrais que influenciam e marcam cada um desses momentos.

Foi um prazer estar com você!

Sucesso!

# Referências



BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Saraiva, 2003.

BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973.

BLAU, Peter Michael; SCOTT, Richard. *Organizações formais: uma abordagem comparativa*. Trad. Maria Ângela e Lobo Freitas Levy. Coord. Augusto Reis. São Paulo: Atlas, 1979.

BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *O Poder nas Organizações*. Coordenação-assistente de André Ofenhejm Mascarenhas. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.

CHAMPION, Dean J. *A Sociologia das Organizações*. Trad. Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Saraiva, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Márcio Antonio Leal. *Segmentação de mercado turístico: o caso do destino Brasil*. 2006. 269 f. Dissertação (Mestrado em Cultura e Turismo) – Universidade Estadual de Santa Cruz, 2006.

DAFT, Richard L. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

\_\_\_\_\_. *Organizações: Teoria e Projetos*. Trad. Andréa Castellano Mostaço, Cláudia Mello Belhassof e Harue Ohara Avritcher. 2. ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2008.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DELL, Michael. *Dell: estratégias que revolucionaram o mercado*. São Paulo: Makon Books, 1999.

DUNNIGAN, James; MASTERSON, Daniel. *A Sabedoria dos Maiores Estrategistas: táticas e técnicas de guerra em administração*. Trad. Eduardo Lasserre. São Paulo: Futura, 2000.

FARIA, José Henrique de. *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

GHOSHAL, Sumantha; TANURE, Betânia Barros. *Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GOLEMAN, Daniel. *Os mestres da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. *Textos fundamentais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007b.

GOOGLE. Escritório do Google no Brasil mostra novo estilo de gestão. Disponível em: <<http://www.estado.com.br/editorias/2006/12/01/eco-1.93.4.20061201.46.1.xml>>. Acesso em: 21 mai. 2008.

HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Trad. Roberto Galman. Revisão técnica de Guilherme Maximiano. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HOUAISS, Instituto Antônio. *Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa*. Versão mnousuário 3.0. Editora Objetiva Ltda: jun. 2009.

KENNEDY, Carol. *O guia dos gurus do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Teoria geral da administração: uma síntese*. São Paulo: Atlas, 1989.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_.; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANER, Aline dos Santos; CRUZ JUNIOR, João Benjamin da. (Orgs.) *Repensando as organizações: da formação à participação*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

MONTANA, Patrick J. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOTTA, Fernando Prestes. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NETO, Alexandre Shigunov; TEIXEIRA, Alexandre Andrade; CAMPOS, Leticia Mirella Físher. *Fundamentos da Ciência Administrativa*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*. São Paulo: Atlas, 2006.

PAULA, Ana Paula Paes de. *Teoria crítica nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PERROW, Charles B. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. Trad. Sônia Fernandes Schwartz. São Paulo: Atlas, 1981.

ROTHMAN, Howard. *50 Empresas que mudaram o mundo*. São Paulo: Manole, 2001.

WEB/WINDOWS. Banco de imagens do Microsoft Office/Windows. Disponível em: <<http://office.microsoft.com/pt-br/clipart/default.aspx?ofcresset=1>>. Acesso em: 19 mai. 2008.



## *Luís Moretto Neto*

Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas, Mestre em Geografia na área de Desenvolvimento Regional e Urbano e Especialista em Administração Pública. Há 30 anos atua na área de Gestão Pública, tendo ocupado cargos de Diretor Presidente, Diretor de Planejamento e de Operações do órgão Oficial de Turismo do Estado de Santa Catarina. É professor Associado I do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



## *Valentina Gomes Haensel Schmitt*

Doutoranda em Administração na EBAPE (turma 2009), com defesa prevista para ago-set/2011. Mestre e Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Participou do Programa Minerva – de Especialização em Economia e Políticas Públicas – pela George Washington University (2010). Bolsista do CNPq com dedicação exclusiva. Artigos publicados em eventos e periódicos nacionais e internacionais nas áreas de Estratégia, Marketing, Gestão Internacional e Desenvolvimento Sustentável. Experiência profissional anterior como Professora Substituta na UFSC (presencial e EAD), onde lecionou disciplinas como Pesquisa Mercadológica, Administração Pública, Teoria Geral da Administração, Administração da Produção, dentre outras. Orientou 19 trabalhos de conclusão de graduação e 3 de pós-graduação, além de participar como membro de 39 bancas de avaliação.

