

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS
O HOMEM COMO FOCO**

Silvio Teitelbaum

**Porto Alegre
1997**

UFRGS
Escola de Administração
BIBLIOTECA
R. Washington Luiz, 855
Fone: (51) 316-3840 - Fax: (51) 316-3991
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS
O HOMEM COMO FOCO**

Silvio Teitelbaum

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Geraldo Ronchetti Caravantes, Ph.D.

Porto Alegre , 1997

Dissertação apresentada à banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Geraldo Ronchetti Caravantes – Presidente

Prof. Dr. Carlos Alberto Callegaro – Examinador

Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo – Examinador

Prof. Dr. Paulo Roberto Motta - Examinador

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Geraldo Ronchetti Caravantes, pela valiosa orientação.

Aos Professores Carmem Catarina Handel e Carlos Alberto Callegaro, pelas críticas e comentários emitidos, quando da defesa da proposta da presente Dissertação, cujo teor estimulante contribuiu como forte motivador para sua realização.

Aos Professores do PPGA que colaboraram para este momento.

Aos funcionários do PPGA, pela cordialidade, presteza e atenciosidade, durante as situações nas quais se fizeram necessários ou solicitados.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, pela concessão de bolsa de mestrado.

Aos meus pais, Joal e Raquel pelo apoio que nunca me faltou.

A todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

“A verdadeira viagem de descoberta não consiste em buscar novas terras, mas em vê-las com novos olhos.”

Marcel Proust

RESUMO

O presente estudo possui características de uma pesquisa de natureza exploratória, cujo foco é caracterizar a evolução do pensamento administrativo desde seus primórdios até a ReAdministração, através das escolas selecionadas, tendo o homem como centro de referência.

A idéia aqui esboçada é identificar os vários modelos de homem, preconizados pelas ou subjacentes às várias escolas do pensamento administrativo, desde o *homo economicus* da Escola Clássica ao *homem total* da ReAdministração.

O produto final deste estudo visa oferecer uma melhor compreensão do homem como elemento-chave para o entendimento do sucesso – ou insucesso - de uma organização.

ABSTRACT

The present study has the characteristic of an exploratory research. The focus is to characterize the evolution of the administrative thinking from the early times to the ReAdministration, based on selectec schools, being the man the center of the study.

The main ideia here outlined is to identify the various models of men – according to the different Administrative Schools, from the *homo economicus* of the Classic School to the *total man* of the ReAdministration.

The final product of the present study is a better understanding of man as the key-element to the success of organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Componentes de um Sistema	88
Figura 2	Inter-relacionamento dos Sistemas Técnico e Social	90
Figura 3	A Hierarquia das Necessidades de Maslow	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Classificação dos Sistemas	86
Quadro 2	Comparação entre Teoria X e Teoria Y	102
Quadro 3	Dimensões Distintas da Satisfação	104
Quadro 4	A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	105
Quadro 5	Definições da Qualidade	112
Quadro 6	Os Dois Pólos da ReAdministração	132

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE QUADROS	vii
SUMÁRIO	viii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	2
1. Justificativa.....	3
2. Objetivo Geral	4
3. Objetivos Específicos	4
4. Metodologia.....	5
CAPÍTULO 2 Os PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO	8
2.1 A Influência dos Filósofos da Antiga Grécia.....	10
2.2 A Influência da Filosofia Moderna	12
2.3 A Influência da Igreja Católica.....	14
2.4 Os Economistas e a Revolução Industrial.....	15
CAPÍTULO 3 A ESCOLA CLÁSSICA	20
3.1 A Contribuição de Frederick Taylor	21
3.1.1 INICIO DO MOVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.....	21
3.1.2 A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	26
3.1.3 Os PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	28
3.1.4 O PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	30
3.2 A Contribuição de Henri Fayol	36
3.2.1 A TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO	36
3.3 Homo Economicus	45
CAPÍTULO 4 A ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS	48
4.1 Elton Mayo e a Experiência de Hawthorne	50
4.2 Homo Social.....	58

CAPÍTULO 5 A ABORDAGEM ESTRUTURALISTA	62
5.1 A Teoria da Burocracia	63
5.1.1 As Características da Burocracia	66
5.1.2 A Estrutura da Burocracia	69
5.1.3 As Disfunções da Burocracia	70
5.2 A Abordagem Estruturalista	72
5.3 O Homem Organizacional	76
CAPÍTULO 6 ABORDAGEM SISTÊMICA	78
6.1 Teoria Geral dos Sistemas	79
6.2 Classificação dos Sistemas	83
6.3 Componentes e Características de um Sistema	86
6.4 O Sistema Sócio-Técnico	88
6.5 O Homem Funcional	90
CAPÍTULO 7 ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA	93
7.1 A Teoria da Necessidade de Abraham Maslow	95
7.3 Herbert Simon	98
7.4 Douglas McGregor	101
7.5 A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg	103
7.6. O Homem Auto-Realizado	106
CAPÍTULO 8 A QUALIDADE TOTAL	109
8.1 Definições de Qualidade	110
8.2 Controle Estatístico de Qualidade	113
8.4 Garantia de Qualidade	114
8.5 Gestão Estratégica da Qualidade	115
8.5 A Retomada do Homem Social	117
CAPÍTULO 9 A REENGENHARIA	119
9.1 Conceito de Reengenharia	121
9.1.1 QUEM DEVE ADOTAR A REENGENHARIA	125
9.1.2 QUEM REALIZA A REENGENHARIA	126
9.2 O Papel da Tecnologia da Informação na Reengenharia	127
9.3 A Retomada do Homo Economicus	128
CONCLUSÃO	131
BIBLIOGRAFIA	137

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo desenvolver uma análise da evolução do pensamento administrativo a partir das suas diversas abordagens, tendo o homem como centro de referência.

Um primeiro capítulo é dedicado aos primórdios da administração, sendo os subsequentes, referentes a cada Escola ou Abordagem selecionada. A intenção não foi trabalhar com todas as escolas, mas com aquelas que tivessem uma contribuição diferenciada para a compreensão do homem.

A expectativa do estudo é demonstrar a importância da compreensão do *homem* em cada uma das escolas selecionada como ponto de maior relevância para o entendimento do sucesso destas organizações em um mundo em constante mutação.

CAPÍTULO 1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

1. Justificativa

Encontramo-nos em uma época de complexidades, mudanças e incertezas. Vivemos a era da globalização, onde as organizações são submetidas a mudanças e novidades de caráter social, econômico, político e tecnológico, quase que diariamente. A tendência moderna do pensamento administrativo é a busca de uma síntese entre os diversos elementos da problemática administrativa, reconhecendo a inter-relação dos mesmos .

Como nos diz Motta (in: Caravantes, Caravantes, Bjour, 1997) os métodos de mudança variam no tempo: cada época constrói suas respostas organizacionais em função de suas necessidades e tecnologias.

Os primeiros estudiosos da administração conceberam as organizações sem se referirem especificamente às pessoas, a ênfase era dada à estrutura. Era exigido das pessoas o seu ajuste nesta mesma estrutura para que os objetivos organizacionais fossem alcançados.

Esta primeira concepção, voltada apenas aos aspectos estruturais, não era suficiente para o desenvolvimento das organizações. Verificou-se que os aspectos psicossociais das organizações e as relações humanas, assim como a conduta do homem como ser individual e social eram importantes para a eficácia organizacional.

Este estudo enfatiza o *homem*, por considerar o recurso mais completo e valioso de qualquer organização, e sobretudo, porque a organização trabalha com pessoas e para as pessoas, e o êxito ou o fracasso de toda a atividade organizacional depende do adequado entendimento deste *homem* e o seu relacionamento com o ambiente. “ Uma teoria administrativa sem consciência das implicações psicológicas do *homem* dificilmente é satisfatória” (Ramos, 1984, p. 5).

2. Objetivo Geral

O foco deste trabalho é caracterizar a evolução do pensamento administrativo desde seus primórdios até a ReAdministração, através de Escolas selecionadas, utilizando o homem como centro de referência do estudo.

3. Objetivos Específicos

São objetivos específicos a serem alcançados por este estudo:

1. analisar a Escola Clássica a partir das visões de Frederick Taylor e Henri fayol, enfocando o *homo economicus*;

2. analisar a Escola de Relações Humanas a partir de Elton Mayo e a experiência de Hawthorne, enfocando o *homo social*;
3. analisar a Abordagem Estruturalista a partir da Teoria da Burocracia de Max Weber, enfocando o *homem organizacional*;
4. analisar a Abordagem Sistêmica, enfocando o *homem funcional*;
5. analisar a Abordagem Comportamentalista a partir das visões de Abraham Maslow, Herbert Simon, Douglas McGregor e Frederick Herzberg, enfocando o homem *auto-realizado*;
6. analisar a Qualidade Total, enfocando a retomada do *homo social*;
7. analisar a Reengenharia, enfocando a retomada do *homo economicus*;
8. analisar a ReAdministração, enfocando o *homem total*.

4. Metodologia

De acordo com Morgan (1983), pesquisas com perspectivas diferentes requerem conhecimentos diferentes. O critério que determina o que conta como conhecimento significativo se altera de uma pesquisa para a outra.

Morgan (op.cit., p. 19) afirma que a

“ pesquisa não é apenas uma questão de metodologia, pois o método é uma parte de um processo maior que constitui e torna um assunto conducente de estudar de uma maneira distinta. A seleção do método implica uma visão da situação a ser estudada, pois qualquer decisão de *como* estudar um fenômeno carrega consigo certas suposições, ou resposta explícita para a pergunta *o que está sendo estudado?*”

A pesquisa é a atividade científica pela qual descobrimos a realidade, ela se caracteriza como um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações. De acordo com Demo (1983), a pesquisa é um processo interminável, é um fenômeno de aproximações sucessivas e nunca esgotada. Sempre existe o que descobrir na realidade. O caminho seguido nesta busca pode ter contornos diferentes: o da abordagem qualitativa ou da abordagem quantitativa.

Dentro desta mesma idéia, nas palavras de Salvador (1970, p 10)

“há duas fontes fundamentais do saber: a própria realidade e os livros que sobre ela já trataram. Consequentemente, há duas formas fundamentais de adquirir conhecimentos: a pesquisa da realidade ou pesquisa de campo e experimental, e o estudo da literatura ou pesquisa bibliográfica”.

De acordo com Godoy (1995a), quando num estudo o que buscamos é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível, que a análise qualitativa seja a mais indicada. A mesma autora (1995c) coloca

que a pesquisa qualitativa constitui uma importante contribuição à investigação das questões pertinentes à área da Administração.

“Embora nas duas abordagens – quantitativa e qualitativa – a pesquisa se caracterize como um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações e para verificação e ampliação do conhecimento existente, o caminho seguido nesta busca pode possuir contornos diferentes” (Godoy, 1995a, p. 58).

Como coloca Triviños (1987, p. 131) “na pesquisa qualitativa segue-se a mesma rota ao realizar uma investigação. Isto é, existe uma escolha de um assunto ou problema, uma coleta e análise das informações”.

A abordagem qualitativa, associada ao estudo histórico-evolutivo das Teorias Organizacionais, tendo o *homem* como centro de referência, permite-nos uma visão renovada das principais teorias organizacionais que dão suporte ao desenvolvimento organizacional no mundo moderno.

CAPÍTULO 2 OS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO

Etimologicamente falando, a palavra *administração* tem a sua origem no latim - *administer*, *ad* significa direção, *minister* é um comparativo de inferioridade e *ter* (o sufixo), determina obediência. Podemos, então, dizer que *administrar* é o desenvolvimento de uma ação sob o comando de alguém, ou o ato de prestar auxílio a outrem. No entanto Chiavenato (1983), coloca que a palavra administração sofreu uma transformação no seu significado original.

“A tarefa atual da Administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional através do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação.” (Chiavenato, 1983, p. 6)

Faria (1993, p. 15) coloca que

“O termo Administração é usado de diversas formas. A mais comum é para designar *máquina administrativa*, formada de unidades de trabalho, cargos, funcionários, tarefas, normas, procedimentos, rotinas, formulários e manuais, incluindo os dirigentes, executivos, gerentes, chefes e encarregados... É também utilizada a expressão para expressar *atividade meio* ou *de apoio* que suporta e possibilita o desenvolvimento das demais *atividades fins*”.

Todavia, a partir da análise devida das diversas abordagens da teoria geral da administração, percebemos que esta definição é apenas um começo na compreensão do que seja, efetivamente, administração.

Provavelmente, desde que o homem começou a andar de forma ereta a administração já se fazia presente. Para que nossa linha de tempo não fique um tanto vaga tomaremos como exemplo alguns casos, digamos “mais

recentes” da história da humanidade, tais como a construção das pirâmides no Egito (4.000 a.C.) ou o Código de Hamurabi, na Babilônia (2.000 a.C.). No primeiro caso, elementos tais como preparo do material (planejar), divisão de tarefas (organização) e controle da produção (através de mecanismos drásticos da escravidão) se faziam presentes. Já o código de Hamurabi introduziu a idéia de contrato de trabalho (por escrito), recibos para transações comerciais e estabeleceu o salário mínimo.

Muitos outros fatos na história antiga podem apresentar situações onde fatos administrativos tenham estado presentes. Entretanto, vamos concentrar nossa análise em momentos que estarão divididos da seguinte forma: Influência da Filosofia; dos Economistas; da Organização Militar; da Igreja Católica e das Revoluções Industriais.

2.1 A Influência dos Filósofos da Antiga Grécia

Por mais desproposital que possa parecer, falar em filosofia grega e administração pode nos encaminhar a descobertas, no mínimo inquietantes. Sócrates (1955, Livro III, Cap. 4, p. 22), por volta de 440 a.C. teria enunciado o princípio da magnitude administrativa:

“ Sobre qualquer coisa que um homem possa presidir, ele será, se souber do que precisa e se for capaz de provê-lo um bom presidente, quer tenha a direção de um coro, uma família, uma cidade ou um exército. Não é também uma tarefa punir os maus e honrar os bons?

Portanto, Nicomaquides, não desprezeis os homens hábeis em *administrar* seus haveres; pois os afazeres privados diferem dos públicos somente em magnitude; em outros aspectos são similares; mas o que mais se deve observar é que nenhum deles pode ser gerido sem homens, nem os afazeres privados são geridos por uma espécie de homens, e os públicos por outra: pois aqueles que conduzem os negócios públicos não utilizam homem de natureza diferentes daqueles empregados pelos que gerem negócios privados; e os que sabem empregá-los, conduzem tanto os negócios públicos quanto os privados, judiciosamente, enquanto que aqueles que não sabem, errarão na administração de ambos”.

Percebemos que o autor constata que não existe diferença entre administrar bens públicos ou privados, residindo a questão na boa ou má administração. E mais, nenhum negócio pode ser gerido sem seres humanos – valorizar o indivíduo já era um princípio administrativo, e a natureza humana é que importava. Ética, portanto, na administração “já era algo para ser pensado”.

Platão, discípulo de Sócrates em sua obra “A República”, abordou questões relativas aos problemas político-sociais da época (380 a.C.). Dizia-nos o autor: “...nem todos somos iguais, mas deveríamos ter as mesmas oportunidades...” (p. 21)

Aristóteles, seguidor de Platão, considerado o criador da lógica, também deu sua contribuição para a Administração. Em sua obra *Política* (política deriva de *polis* que significa cidade; portanto política vem a ser a administração de cidade), desenvolve uma análise precisa sobre a importância de se gerir públicos e de que maneira os mesmos podem ser administrados, a saber:

a) Monarquia: onde apenas um governa;

- b) Aristocracia: onde uma elite possui o poder; e
- c) Democracia: onde o povo governa.

Através deste breve relato, constata-se que no mínimo há dois mil e quinhentos anos já havia uma preocupação com o que, modernamente chamamos de administração de empresas.

2.2 A Influência da Filosofia Moderna

Desde o período de Aristóteles até 1600 d.C., aproximadamente, os caminhos da filosofia divergiram das questões relativas ao estudo da administração. Portanto, da Idade Antiga até o raiar da Idade Moderna (considera-se o início da Idade Moderna o ano de 1453, quando da tomada de Constantinopla pelos Turcos) não registramos contribuições para o pensamento administrativo. Somente com o estadista inglês Francis Bacon (1561-1626), que desenvolveu um processo de análise que visava separar o que é essencial do que é acidental, que voltamos a perceber alguma referência para o estudo da Administração. A partir do método experimental e indutivo surge a *Lógica Moderna*.

Todavia, o criador da Filosofia Moderna é o francês René Descartes (1596-1650). Certamente o leitor já lidou com alguma das criações deste

matemático-físico; as coordenadas cartesianas, por exemplo. Em sua obra *O Discurso do Método*, publicado em 1637, o autor (1957) divide em quatro princípios básicos a forma de se analisar um problema:

1. Princípio da Dúvida Sistemática ou da Evidência: consiste em não aceitar como verdadeira coisa alguma, enquanto não se souber com evidência – ou seja, clara e distintamente – aquilo que é realmente verdadeiro. Com esta dúvida sistemática evita-se a precipitação, aceitando-se apenas como certo aquilo que seja evidentemente certo.
2. Princípio da Análise de Decomposição: consiste em dividir e decompor cada dificuldade ou problema em tantas partes quantas sejam possível e necessário à sua melhor adequação à solução, e resolvê-las cada uma delas separadamente.
3. Princípio da Síntese ou da Composição: consiste em conduzir ordenadamente os nossos pensamentos e o nosso raciocínio, começando pelos objetivos e assuntos mais fáceis e simples de se conhecer, para passarmos gradualmente aos mais difíceis.
4. Princípios da Enumeração ou Verificação: consiste em fazer, em tudo, recontagens, verificações e revisões tão gerais que se fique seguro de nada haver omitido ou deixado de lado.

Thomas Hobbes (1588-1679) e Jean Jacques Rousseau (1712-1778), também apresentam suas contribuições principalmente no que se refere a construção do Estado moderno a partir de vontades, estabelecendo-se, portanto, um contrato.

Enquanto Hobbes (apud Chiavenato, 1983) desenvolveu uma teoria da origem contratualista do Estado, segundo a qual o homem primitivo, vivendo em estado selvagem, passou lentamente a vida social, através de um pacto entre todos, Rousseau (apud Chiavenato, 1983) desenvolveu a teoria do Contrato Social: o Estado surge de um acordo de vontades.

Já Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895), como coloca Chiavenato (1983), propuseram uma teoria da origem econômica do Estado. O surgimento do poder político e do Estado nada mais é do que o fruto da dominação econômica do homem pelo homem. O Estado vem a ser uma ordem coativa imposta por uma classe social exploradora. No *Manifesto Comunista*, eles afirmam que a história da humanidade sempre foi a história da luta de classes.

2.3 A Influência da Igreja Católica

A Igreja Católica foi a grande herdeira das técnicas administrativas do Império Romano. As normas administrativas e princípios de organização foram se transferindo das instituições dos Estados para as instituições da Igreja Católica. Como coloca Mooney (apud Faria, 1993, p. 34) “entre todas as formas de atividades humanas, a Igreja Católica constitui um dos exemplos mais destacados de aplicação e funcionamento de todos os princípios de organização”. Na opinião de Faria (1993) a Igreja católica aperfeiçoou toda a

técnica administrativa que os romanos desenvolveram para fazer administração a distância, o explica em grande parte o sucesso de sua ação em quase todos os continentes.

A Igreja Católica tem uma organização hierárquica simples e eficiente, podendo assim, operar satisfatoriamente sob o comando de uma só pessoa – o Papa. De um modo geral, ela pode ser vista como exemplo de eficiência e coordenação administrativa.

Albers (apud Faria, 1993, p. 34) coloca que a Igreja Católica

“ desenvolveu práticas organizacionais que tornaram possível um controle integrado das atividades religiosas de mais de meio bilhão de pessoas, em todos os pontos do globo. A organização administrativa central da Igreja Católica, conhecida como Cúria Romana, corresponde aos níveis superiores das complexas organizações governamentais e militares.”

2.4 Os Economistas e a Revolução Industrial

A Idade Média trouxe consigo uma demanda maior de necessidades – bens – do que a que se conhecia anteriormente. Com o crescimento do comércio entre as nações, foram plantadas as sementes da indústria organizada. Embora os artesãos pudessem satisfazer as necessidades locais de uma cidade, a área de comércio aumentada solicitava mais bens e maior

variedade. A necessidade de especialização da mão-de-obra passa a ser fundamental.

A Revolução Industrial, iniciada em 1780, nasceu com a necessidade de aperfeiçoamentos iniciais das técnicas, e suas conseqüências logo atingiram a estrutura do mundo civilizado. Embora tenha se iniciado a partir de 1780, a Revolução Industrial não adquiriu todo seu ímpeto antes do século XIX.

“A partir de 1776, com a invenção da máquina a vapor por James Watt e a sua posterior aplicação à produção, uma nova concepção de trabalho veio modificar complementemente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social...” (Chiavenato, 1983, p. 25).

De acordo com Burns (1957), Revolução Industrial pode ser dividida em duas época distintas:

- a) 1780 a 1860: 1ª Revolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro, e
- b) 1860 a 1974: 2ª Revolução Industrial ou revolução do aço e da eletricidade.

É neste século que o Racionalismo atinge o seu apogeu. As idéias de Descartes começam a se firmar: a razão passou a ser o fator preponderante para a solução dos problemas; o tradicional cede espaço para o racional. O Racionalismo tem sérias repercussões na personalidade humana – nitidamente ocorre a separação do pensamento e do afeto. A necessidade de se produzir mais bens leva o homem a mecanizar a sua relação com a natureza.

A Revolução Industrial compreendeu:

1. Mecanização da indústria e da agricultura;
2. Aplicação da força motriz à indústria;
3. Desenvolvimento do sistema fabril;
4. Aceleração dos transportes e das comunicações; e
5. Considerável crescimento do controle capitalista sobre quase todos os ramos da atividade econômica.

A América, entretanto, vai ter um contato maior com o fenômeno Revolução Industrial somente a partir da Independência dos Estados Unidos. Com o rompimento entre este país e a Grã-Bretanha a faísca básica do processo de industrialização tem seu início. Começaram a se desenvolver indústrias de produção em massa: tecelagens, processadores de fumo, frigoríficos e fábricas de armamentos. O advento destas indústrias originou o fenômeno dos atacadistas que se estabeleceram próximo aos rios e à costa, já que o transporte aquático era o principal “canal de distribuição” da época.

A fase inicial da Revolução Industrial testemunhou um desenvolvimento fenomenal da aplicação da maquinaria à indústria. O primeiro ramo da indústria a ser mecanizado foi a manufatura de tecidos de algodão. Porém esta máquina sofreu ao longo de mais de 20 anos, progressivas alterações para produzir quatrocentos fios simultaneamente da melhor qualidade.

Segundo Faria (1993) a Revolução Industrial é descoberta do emprego das máquinas em larga escala., modificando as relações de trabalho e a própria estrutura da sociedade. Como coloca o autor (p. 37) “surgem as grandes fábricas, as cidades, os grandes aglomerados humanos, com uma grande mobilidade social”. Surgem os vínculos entre os vínculos entre o homem e a máquina.

O fundador da economia clássica foi Adam Smith. A idéia central descrita pelo autor em *A Riqueza das Nações*, publicado em 1776, é o princípio da divisão do trabalho.

“ O princípio de Smith refletiu as suas observações de que certo número de trabalhadores especializados, cada qual realizando uma etapa individual da fabricação, poderia produzir, em um dia, muito mais do que o mesmo número de trabalhadores empenhados na produção inteira. Esses trabalhadores jamais completam uma tarefa inteira; eles tão somente realizam fragmentos de tarefas” (Caravantes, Caravantes, Bjur, 1997, p. 33).

As doutrinas específicas dos economistas clássicos foram em grande parte obra dos discípulos de Smith, inclusive escritores eminentes como Thomas R. Malthus, David Ricardo, James Mill e Nassau Senior. Os principais elementos da teoria subscrita pela maioria deles foram:

- a) Individualismo Econômico: direito do indivíduo de usar para seu melhor proveito a propriedade que herdou ou que adquiriu;

- b) Laissez-Faire: as funções do Estado reduzidas ao mínimo compatível com a segurança pública. O governo limita-se ao papel de modesto policial, à ordem e proteção da propriedade;
- c) Obediência à Lei Natural: leis mutáveis a operar no setor econômico;
- d) Liberdade de Contrato: livre negociação entre os indivíduos, liberdade entre empregados e empregadores; e
- e) Livre Concorrência e Livre-Câmbio: serve para manter os preços baixos, eliminar os produtores inaptos e assegurar a máxima produção com as necessidades públicas.

A principal consequência da Revolução Industrial é nascimento da organização e da empresa devido a vários fatores, dentre os quais podemos destacar: a ruptura das estruturas corporativas da Idade Média; o avanço tecnológico, devido às aplicações dos progressos científicos à produção; e a substituição da produção artesanal pela produção industrial.

CAPÍTULO 3 A ESCOLA CLÁSSICA

3.1 A Contribuição de Frederick Taylor

3.1.1 INICIO DO MOVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A partir da Segunda Revolução Industrial alguns transformações em nível macroeconômico se consumaram. O desenvolvimento acelerado dos transportes encurtou distâncias; as comunicações estreitaram os relacionamentos. O petróleo e a eletricidade substituíram o vapor e o aço tomou o lugar do ferro. As empresas cresceram, os mercados se multiplicaram: surge uma necessidade de se produzir mais com um menor custo. O desperdício justificado pela ausência de técnicas que racionalizassem os modos de produção, aliados à completa ausência de regras na organização contribuíram para a ineficiência.

Neste contexto, é que surge a oportunidade para o desenvolvimento da Administração. Em 1856, nasceu em Germantown, Filadélfia o americano Frederick Winslow Taylor. De família quaker, os primeiros a colonizarem os Estados Unidos, Taylor fora criado num ambiente de profunda devoção ao trabalho e a poupança. O desperdício e ócio chegavam a ser vistos inclusive como pecado. A entrada do autor na vida da Administração seguiu uma jornada tortuosa. Inicialmente, o preparo da Philip Exceter Academy era para o curso de leis da universidade de Harvard. Conta a história que uma forte lesão ocular impediu Taylor de realizar as provas. Paralelamente a sua reprovação

nos exames, sua família foi vítima de um catástrofe econômica. Uma praga nas lavouras de algodão gerou a necessidade do trabalho. Aos dezoito anos iniciou seu aprendizado como mecânico, numa oficina perto de sua casa onde trabalhou com máquinas e ferramentas e na fabricação de modelos. A recessão econômica aumentava.

Buscando emprego, ingressou na Midvale Steel Company em 1878, uma oficina de construção de máquinas ; inicia-se a jornada pelo mundo da eficiência. O início como operário não durou muito. O guarda-livros foi despedido por furto e Taylor foi chamado a ocupar o cargo; inicialmente de forma provisória, posteriormente em definitivo .

Ao começar a regular o fluxo contábil, Taylor apercebeu-se da necessidade de se conter o desperdício. Posteriormente, face a sua eficiência passou a ocupar o cargo de torneiro. Meses depois, assume o cargo de mestre dos tomos.

Durante três anos, subordinado a William Sellers, Taylor aprendeu muito. Promovido a chefe de seção enfrentou situações que colocaram a prova o seu espírito empreendedor. Certa feita, os canais por onde escoavam os detritos na galeria subterrânea entupiram. O esgoto localizava-se a sete metros. Enviou um grupo de trabalhadores que puseram-se a trabalhar com varas emendadas: o resultado não foi nada positivo. Desejavam os trabalhadores abrir uma vala paralela - o que paralisaria o trabalho por uma

série de dias. Inconformado com a ação do grupo, ao invés de ficar a reclamar, Taylor amarrou sapatos aos joelhos e aos cotovelos e meteu-se nos canos de esgoto. Engatinhando enfrentou a escuridão por quase cem metros até que desbloqueasse o túnel . Ao sair do esgoto, envolto em lodo, recebeu sorrisos pouco simpáticos de seus colegas, mas o presidente da companhia relatou o caso ao conselho administrativo. Taylor não só havia economizado alguns milhares de dólares para a empresa , como firmava mais uma vez seu conceito.

Naquele período o sistema de remuneração era por peça. Evidentemente, que a base para se fixar a tarefa facilitava uma série de artimanhas. Se os empregadores procuravam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa, os trabalhadores procuravam ganhar ao fazer que não se poderia produzir mais do que um número determinado de peças ao dia. Os operário estabeleciam seus próprios padrões de produção, estabelecendo, inclusive, o ritmo das máquinas; o ajuste era em torno de um terço da potencialidade diária da produção.

Todo o novo trabalhador ao entrar na fábrica era instruído pelos companheiros sobre as regra do jogo. Em época de desemprego estas "dicas" assumiam um caráter sério. O temor ao boicote, caso ousassem desobedecer aos padrões do grupo levava os operários a cumprir não o estabelecido pela empresa e sim o estabelecido pelos líderes informais. Taylor, agora como contramestre, tentou de tudo para quebrar as artimanhas. Inicialmente, o diálogo. Recebeu como resposta que o "grupo" estava feliz em ver um operário

no comando e que tinham certeza de que o sistema de pagamento não iria ser alterado em hipótese alguma, ou seja, nada de remuneração por peça.

Entretanto, Taylor externou aos seus colegas que estava servindo à direção e que se tinha proposto a fazer de tudo para obter melhor rendimento. Vendo-se obrigado a tomar decisões mais drásticas, despediu funcionários, baixou salários, reduziu o preço por trabalho por peça e chegou até mesmo a ensinar os novos contratados pessoalmente a fim de que os mesmos não se tomassem vítimas do sistema. A pressão - era tamanha que os novos contratados ou entravam no "esquema" ou abandonavam o emprego com medo de represálias maiores.

A disputa era tanta que até mesmo meios para produzirem defeitos nas máquinas foram criados pelos empregados. As máquinas quebravam ou até se inutilizavam através desta manipulação e para completar-se o cenário os trabalhadores acusavam Taylor de ser o responsável por estar exigindo demais. Com o apoio da chefia conseguiu Taylor interromper o vandalismo. Após três anos de incessante batalha o rendimento da Midvale Steel já era outro, em alguns casos o dobro.

A história, pródiga com o autor, encarregou-se de lhe trazer novos ensinamentos. Certo dia, uma válvula rebentada paralisou toda a produção. Encarregado de resolver os problemas, Taylor andou por toda a Filadélfia,, nada encontrando. Retomou ao gerente-geral explicando o insucesso e ouviu

como resposta que o *bom administrador não oferece razões, mas sim resultados*. Viajou a Nova Iorque onde conseguiu a válvula.

A partir de 1880 (até 1885) Taylor cursou Engenharia mecânica no Stevens Institute onde passou a integrar a prática do dia-a-dia com a teoria. A partir daí o autor passa a lançar mão de uma série de instrumentos para desenvolver novos materiais, ferramentas e técnicas mais eficientes para administrar-se sem desperdício. O engenheiro William Sellers, presidente da Midvale Steel, foi o primeiro a financiar as idéias de Taylor. Ressalte-se que inicialmente o fez muito mais pela amizade e como uma forma de recompensar Taylor pelo seu êxito no aumento do rendimento dos operários.

Tão surpreendentes foram os resultados do trabalho, que Frederick Taylor recebeu apoio para suas pesquisas por mais vinte e seis anos. Alguns dados significativos podem ser mencionados tais como: quatrocentas toneladas de aço passaram pelas mãos de Taylor em mais de trinta mil diferentes experiências, cronometrando-se o tempo de corte, profundidade, dimensão, etc. Iniciou-se um estudo de tempos em 1881.(o estudo de movimentos ficou para Gilbreth). Foi ainda responsável por mais de cinquenta patentes de invenção sobre máquinas, ferramentas e processos de trabalho, justificando plenamente o seu investimento.

3.1.2 A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A partir das colocações anteriores podemos explicitar três males que atingiam as organizações da época, segundo Taylor:

- a) **Vadiagem Sistemática:** como vimos anteriormente os trabalhadores desenvolviam artimanhas a fim de regular a produção. Os motivos poderiam ser pelo medo do desemprego - produzir somente o necessário, não aumentando a produtividade a fim de se manter o mesmo contingente de empregados. Outra explicação para a produção aquém do padrão seria ausência de uma maior fiscalização da gerência em relação aos subordinados.
- b) **Desconhecimento por parte dos superiores a respeito das rotinas de trabalho:** O completo desconhecimento, tanto por falta de interesse como pela ausência de regras e padrões, contribuía para o desperdício e ausência de produtividade.
- c) **Ausência de padrões de produção:** na medida em que as metas eram implícitas e não se tinha um controle adequado sobre o que se tinha de fazer, tomava-se pouco provável a eficácia de um mecanismo que gerasse melhores resultados. Surge a necessidade de se estabelecerem regra, rotinas e normas de procedimento não apenas para o "chão de fábrica" como também para gerentes e supervisores.

Em 1903, preocupado em solucionar estes males, o engenheiro Taylor publicou a obra *Shop Management*. Nela, os primeiros ensaios sobre como tomar a administração científica começaram a se apresentar.

- 1) objetivo de uma boa administração é o de pagar bons salários com baixos custos unitários de produção. A partir desta idéia, segundo Taylor, os operários ficariam satisfeitos pelo salário e empregador poderia ter maior competitividade por possuir custos menores, entregando ao mercado preços menores.
- 2) para que a administração seja científica, seria necessário uma disposição científica tanto das máquinas, equipamentos, instalações e dos operários;
- 3) a fim de que os métodos científicos fossem devidamente aplicados uma pesquisa teria de ser sempre realizada previamente;
- 4) os operários tinham de ser cientificamente treinados, a fim de que aprendessem a sua tarefa, fazendo-a com zelo e evitando o desperdício;
- 5) para que tudo o que fora proposto se verificasse, um ambiente de profunda cordialidade e cooperação teria de ser verificado entre supervisores e operários.

3.1.3 OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Em 1911, Frederick W. Taylor chegou ao final de seus experimentos, publicando, provavelmente, a principal obra de Administração: “Princípios de Administração Científica”. Hoje em dia, quando falamos em Administração, estamos falando em reduzir custos, aumentar a produtividade, em melhorar a satisfação dos colaboradores, dos clientes, enfim, em aprimorar os resultados. Uma breve análise de sua obra poderá nos encaminhar a solução para estas questões. É preciso, entretanto, que examinemos Taylor a partir de seu contexto.

Relembre-se a experiência vivenciada por Taylor ao tentar implementar na Midvale Steel as novas técnicas de produção. A resistência enfrentada foi grande. Os motivos já citados, como “vadiagem sistemática”, pode-se bem dizer enfureciam o autor. Ressalte-se que os americanos, bem como os Ingleses (no ano de 1878 a colônia Inglesa ainda mantinha fortes influências culturais), possuem alto senso de competitividade. Basta tomar como exemplos os esportes tais como o futebol americano ou o *cricket* e chega-se à conclusão de que o que os competidores, mais do que competir, querem mesmo é ganhar. Esforçam-se ao máximo. Paradoxalmente, no trabalho chegavam a cometer artimanhas para, inclusive, danificarem equipamentos de serviço com o intuito de regularem a produção.

É natural, que dentro deste contexto, o autor não poderia deduzir outra coisa que não fosse vadiagem, indolência e preguiça. Taylor não tardou muito a perceber que aumentando os incentivos salariais e criando prêmios por resultados estaria inibindo a vadiagem.

Como coloca o autor (1966, p. 30)

” Contudo , o trabalhador vem ao serviço, no dia seguinte, e em vez de empregar todo seu esforço para produzir a maior soma possível de trabalho, quase sempre procura fazer menos do que pode realmente – e produz muito menos do que é capaz; na maior parte dos casos não mais do que um terço ou metade de um dia de trabalho, eficientemente preenchido. E, de fato, se ele se interessasse por produzir maior quantidade, seria perseguido por seus companheiros de oficina, com mais veemência, do que se se tivesse revelado um *traidor* no jogo. Trabalhar menos, isto é, trabalhar deliberadamente devagar, de modo a evitar a realização de toda a tarefa diária, fazer *cera*¹,...é o que está generalizado nas indústrias e, principalmente, em grande escala, nas empresas de construção.”

O autor assevera, sem medo de contestação, que isto constitui o maior perigo que aflige, atualmente, as classes trabalhadoras da Inglaterra e dos Estados Unidos.

Uma série de medidas, no entanto, podem ser providenciadas para que a vadiagem seja eliminada e, conseqüentemente, os níveis de produção atinjam os resultados desejados. Foi o que propôs Taylor em seu estudo científico de administração. O foco de todo o processo foram as *tarefas*. Sabiamente, Taylor, apercebeu-se de que se fosse capaz de dividir o trabalho em quantas partes

¹ É a expressão que mais se aproxima, em nossa língua, da idéia expressa. O termo original indica trabalho feito propositadamente devagar para reduzir a produção.

fosse possível, estaria criando nichos de tarefas capazes de evitar acúmulo de funções.

3.1.4 O PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

1. Análise das Tarefas e Estudos dos Tempos e Movimentos

Ao observar o desempenho dos operários da Midvale Steel, bem como da Bethlehem Work, Taylor apercebeu-se que cada um desempenhava a tarefa de acordo com suas próprias vontades. Não havia o que se poderia chamar de padronização. Focando sua análise no desempenho do trabalhador, Taylor entende o trabalho como uma continuidade de movimentos em seqüência. É a idéia de uma película de cinema, em que o somatório dos instantâneos produz o movimento. Ao analisar-se cada uma das fotografias podemos ter o todo. Em cada uma destas “fotos” existem movimentos úteis, inúteis e os que podem ser aperfeiçoados. De certa forma é o que propõe o autor: separação dos movimentos úteis e aperfeiçoamento destes a partir da integração com os outros momentos da ação de trabalhar.

Entretanto, o trabalho tem um custo e este custo, um tempo. A relação custo/benefício deve nortear as ações individuais e coletivas numa organização industrial. Fixar-se o tempo-padrão para a realização de cada ação possibilita ao empregador tanto um maior controle dos movimentos do operário quanto uma melhor previsão de sua produção. As vantagens são inúmeras. Parceiro de

Taylor em suas análises referentes ao estudo de tempos e movimentos foi Frank Gilbreth (apud Taylor, 1966, p. 91). A possibilidade de se substituir movimentos, racionalizando-os, aliado ao fator tempo é bem explicitada no trecho a seguir:

“Uma análise dos expedientes empregados por Gilbreth para reduzir os movimentos de seus pedreiros de 18 a 5, demonstra este aperfeiçoamento obtidos graças a três recursos:

Primeiro : Suprimindo certos movimentos que os pedreiros acreditam necessários, mas que estudos e ensaios cuidadosos demonstraram ser inúteis.

Segundo: Introduzindo dispositivos simples, tal como andaime deslocável e grade para colocar os tijolos, por meio dos quais, com pequena cooperação do operário, ele eliminou inteiramente uma porção de movimentos fatigantes, e demorados que o pedreiro efetua, se não usar andaime e grade para os tijolos.

Terceiro : Ensinado os pedreiros a fazer movimentos simples, com as duas mãos, simultaneamente, em situações que eles realizavam um movimento com a mão direita e, mais tarde, outro com a mão esquerda. Por exemplo: Gilberth ensina o pedreiro a pegar o tijolo com a mão esquerda, ao mesmo tempo que toma com a mão direita uma pazada de argamassa. Esse trabalho, com duas mãos, ao mesmo tempo, naturalmente, tornou-se possível com a substituição da velha prancha, na qual a argamassa se espalhava muito fina, exigindo um ou dois passos para colhê-la, por um balde fundo colocado junto a pilha dos tijolos e a altura adequada sobre um novo andaime.”

Esses três aperfeiçoamentos são característicos de como, ao ser aplicado o *estudo científico dos movimentos*, ou segundo Gilbreth o *estudo do tempo* – no trabalho os movimentos inúteis podem ser suprimidos e os movimentos mais lentos sendo substituídos por outros mais rápidos.

O exemplo dos pedreiros, acima citado, mostra vital evolução desde a época de Cristo na arte de assentar tijolos. Provavelmente, muitos pedreiros já tivessem se apercebido desta modificação. Todavia, a falta de autonomia sobre os grupos de trabalho, bem como a necessidade de que todos produzissem com a mesma “velocidade” impediu tal desenvolvimento.

Na análise dos tempos deve ser inserido, ainda segundo Taylor, um momento de descanso para o operário. Seria um tempo para que a fadiga pudesse ser superada. O autor chegou a desenvolver uma equação para o tempo-padrão: $T_p = T_m + t_{n.b.}$

T_p = tempo-padrão

T_m = tempo médio ;tempo que um operário médio leva para realizar a tarefa

$t_{n.b.}$ = tempo para as necessidades básicas; tempo morto, ou seja, o tempo programado para repouso, bem como para as demais necessidades fisiológicas do operário serem supridas. Evitaria a fadiga, considerada como redutor da eficiência.

2. Divisão e Especialização do Trabalho

O leitor pode se questionar como seria possível sincronizar todas as tarefas, a partir de tempos pré-determinados. Se pensarmos no trabalho em sua forma primitiva isto seria impossível. E o que seria, digamos, esta primitividade

no que diz respeito ao trabalho. Seria aquele desenvolvido na época das corporações de ofício renascentistas, por exemplo, em que um só aprendiz fazia tudo aquilo que o mestre lhe instruisse. Tomemos o exemplo da construção de um móvel qualquer: um armário, por exemplo.

O mestre instruíria ao aprendiz que o mesmo fosse a floresta, cortasse a madeira necessária; transportasse-a para a oficina; preparasse-a nas dimensões adequadas; moldasse-a e a manufaturasse. Era um só indivíduo fazendo tudo. Com a Revolução Comercial, a ampliação dos mercados e o aumento da população e, naturalmente, do consumo, as corporações de ofício passaram a empregar mais trabalhadores (aprendizes). Logo, a partir deste momento, são vários aprendizes a fazer a mesma tarefa, simultaneamente. Imagine-se um grupo de cinco indivíduos, todos ao mesmo tempo a cortar, transportar, preparar, moldar e montar o que seria, inadmissível em os nossos dias. Taylor propôs o que hoje pode parecer óbvio, mas que a menos de cem anos era ainda impensável.

A idéia é simples: ao invés de todos fazerem tudo ao mesmo tempo, cada um faz uma parte numa seqüência previamente determinada o que envolveria uma divisão prévia das tarefas juntamente com uma especialização em determinado fragmento da atividade de se produzir. A esta inovação foi dado o nome de *linha de produção* (ou linha de montagem).

Para tomar-se como exemplo os benefícios desta abordagem, cite-se o caso de Henry Ford. No ano de 1913 as empresas Ford Motor e Co. fabricavam algo em torno de duzentos e noventa mil carros por ano. Em 1926, a produção anual havia subido para dois milhões de carros por ano. Algumas características, todavia, devem ser ressaltadas principalmente a de que o “carro poderia ser de qualquer cor, desde que fosse preta”. Nota-se a *padronização* completa do processo, inclusive do produto final

Ressalte-se que a uniformidade e a padronização das atividades torna-se um requisito básico para o bom encaminhamento do processo de *Administração Científica*.

3. Planejamento da Tarefa e dos Cargos

O enfoque do taylorismo reside em como melhor organizar o processo de produção, portanto, as tarefas, já que estas são a menor unidade possível dentro de um cargo. O conjunto de tarefas define a existência dos cargos; conseqüentemente, os cargos não podem estar dissociados entre si. Harmonizar o relacionamento dos cargos é responsabilidade, também, da *Administração Científica*. É o início da profissionalização da Administração.

4. Incentivos Salariais e Prêmios por Produtividade: Sistema de Remuneração

A gratificação por tarefa passa a ser uma grande vantagem para o sistema de administração de Taylor. Uma vez que os operários passavam a receber um prêmio quando, no tempo-padrão estabelecido, superassem sua quotas de produção, passamos a falar em redução do custo fixo. O benefício servia tanto para o empregador (redução dos custos), como para o empregado. É a consolidação dos objetivos da “boa administração”, segundo Taylor; ou seja, pagar altos salários com baixos custos unitários de produção.

O sistema de remuneração Taylorista, portanto, tenta reduzir a indolência sistemática praticada, atacando na parte mais sensível do processo do homem econômico: sua sobrevivência.

Outros princípios de Administração Científica foram desenvolvidos por Taylor, tais como a *supervisão por função* e o *princípio da exceção*. Entretanto, julgamos que os mais significativos para os nossos propósitos, foram abordados.

Sobre sua teoria diz o autor (p. 147)

“ A administração científica não constitui elemento simples, mas uma combinação global que pode ser assim sumariada:

ciência, em lugar de empirismo;

harmonia, em vez de discórdia

cooperação, e não individualismo;

rendimento máximo, em lugar de produção reduzida;

desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade.”

O autor (1966, p. 147) insiste mais uma vez no que segue:

“já se vai o tempo das realizações pessoais ou individuais em que o homem agia sozinho, sem auxílio de outros. É chegada a época de tudo o que é grande ser feito pelo sistema de cooperação, na qual cada homem realiza o trabalho para o qual está mais bem aparelhado, conserva sua personalidade própria, é excelente nas suas funções, não perde sua capacidade criadora ou iniciativa pessoal e, contudo, é orientado e trabalha em harmonia com muitos outros homens.”

E para os que ainda acreditam na Administração Científica como algo apenas egoístico cita-se

“ os direitos do povo são, portanto, superiores aos interesses dos empregados e dos empregadores. E este terceiro elemento deve ter participação nos resultados. De fato, uma vista pela história das indústrias mostra que, no fim, o povo recebe a maior parte dos benefícios, decorrentes dos aperfeiçoamentos industriais. Há cem anos atrás, por exemplo, a maior causa do acréscimo de rendimento e, assim, da prosperidade do mundo civilizado, foi a introdução da máquina para substituir o trabalho manual. E, sem dúvida, o lucro maior conseqüente a esta mudança coube ao povo em geral, ao consumidor” (Taylor, 1966, p. 144).

3.2 A Contribuição de Henri Fayol

3.2.1 A TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

A abordagem clássica da administração, além da administração científica, possui um outro enfoque de cunho, digamos, menos operacional e

mais estrutural. A partir dos trabalhos desenvolvidos por Henri Fayol (1841-1925), nascido em Constantinopla, pôde-se visualizar uma nova dimensão para a Ciência Administrativa.

A trajetória de Fayol foi um tanto particular. Iniciou sua carreira como engenheiro de minas, aos dezenove anos, na "Compagnie Commantry Fourchambault e Decazeville" uma empresa metalúrgica e carbonífera situada em Paris. Com vinte e cinco anos assumiu a gerência das minas e aos quarenta e sete, quando a companhia encontrava-se em difícil situação financeira e operacional, assumiu a gerência geral. Seu trabalho, extremamente minucioso, possibilitou à empresa uma guinada completa. Em 1918, quando transmitiu o cargo ao seu sucessor, a empresa apresentava uma outra situação: de superavit financeiro. Alguma mágica ? Não, apenas administração. A seguir, analisamos a obra do autor - Princípios de Administração Industrial e Geral, publicada em 1916, em língua francesa.

Ciente das modificações por que passava a sociedade européia, a partir das transformações proporcionadas pelas evoluções industriais, Fayol sentiu a necessidade de se desenvolver um modelo de administração capaz de superar as adversidades internas e externas em nível estrutural que assolavam as empresas da época.

Por ter iniciado o seu trabalho como gerente, teve a oportunidade de visualizar o processo de organização do topo para a linha de produção. Uma

visão de cima para baixo, em que a estrutura da empresa pudesse ser avaliada e mensurada. Foi um anatomista da organização.

Fayol (1968, p. 17) propôs uma divisão para o conjunto de operações de uma empresa em seis grupos, dispostos da seguinte maneira:

1. Operações técnicas: (produção, fabricação, transformação)
2. Operações comerciais; (compra, venda ou permuta)
3. Operações financeiras; (procura e gerência de capitais)
4. Operações de segurança; (proteção de bens e pessoas)
5. Operações de contabilidade (inventário, balanço, preço de custo, estatística, etc.)
6. Operações administrativas (previsão, organização, comando, coordenação e controle).

As cinco primeiras operações, ou funções, são ditas não administrativas e, supostamente, deveriam submeter-se às administrativas (Fayol, 1968, p. 18):

“Função Técnica: o número, a variedade e a importância das operações técnicas, a circunstância de que os produtos de qualquer natureza (materiais, intelectuais, morais) saem geralmente das mãos do técnico, o ensino quase exclusivamente técnico de nossas escolas profissionais, as oportunidades concedidas aos técnicos, tudo contribui para dar à função técnica e, por conseguinte, à *capacidade técnica*, importância excessiva, em detrimento das outras capacidades, tão

necessárias e às vezes até mais úteis ao desenvolvimento e à prosperidade das empresas.

Entretanto, a função técnica nem sempre é a mais importante de todas. Mesmo nas empresas industriais, há circunstâncias em que qualquer uma das outras funções pode ter uma influência muito maior no desenvolvimento da empresa do que a função técnica.

É preciso recordar sempre que as seis funções essenciais vivem em estreita interdependência. A função técnica, por exemplo, não pode subsistir sem matérias-primas e sem mercados para seus produtos, sem capitais, sem garantias e sem previsão.

Função Comercial: A prosperidade de uma empresa industrial depende tanto da função comercial quanto da função técnica; se o produto não se vende, temos a ruína. Saber comprar e vender é tão importante como saber fabricar bem. A habilidade comercial, unida à sagacidade e à decisão, implica um profundo conhecimento do mercado e da força dos concorrentes, uma grande previsão e, nas empresas importantes, a aplicação cada vez mais freqüente de combinações. Finalmente, quando alguns produtos passam em uma mesma empresa, de um serviço a outro, a função comercial zela para que os preços fixados pela autoridade superior - os chamados *preços de encomenda* não sejam a fonte de perigosas ilusões.

Função Financeira: Nada se faz sem sua intervenção. O capital é necessário para o pagamento de salários, para a aquisição de imóveis, utensílios e matérias-primas, para o pagamento de dividendos, para a realização de melhorias, para a constituição de reservas, etc. É indispensável uma hábil gestão financeira para o aumento de capital, a fim de tirar o melhor partido possível das disponibilidades e evitar aplicações imprudentes de capital.

Muitas empresas que poderiam ter tido vida próspera morreram porque em determinado momento lhes faltou o dinheiro. Nenhuma reforma, nenhuma melhoria é possível sem disponibilidades ou sem crédito. Constitui condição essencial de êxito ter constantemente à vista a situação financeira da empresa.

Função de Segurança: Sua missão é proteger os bens e as pessoas contra o roubo, o incêndio e a inundação, e evitar as greves, os atentados e, em geral, todos os obstáculos de ordem social que possam comprometer o progresso e mesmo a vida da empresa.

É o olho do patrão o cão de guarda, numa empresa rudimentar; é a polícia e o exército, num Estado. É, de modo geral, toda medida que dá à empresa a segurança e ao pessoal a tranqüilidade de espírito de que tanto precisa.

Função de Contabilidade: Constitui o órgão de visão das empresas. Deve revelar, a qualquer momento, a posição e o rumo do negócio. Deve dar informações exatas, claras e precisas sobre a situação econômica da empresa. Uma boa contabilidade, simples e clara, que dê idéia exata das condições da empresa, é poderoso meio de direção.

Para esta função, como para as outras, é necessária certa iniciação. A indiferença que se lhe dispensa, nas grandes escolas industriais, demonstra que não se apreciam devidamente os serviços que ela presta.

Função Administrativa: Nenhuma das cinco funções precedentes tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos. Essas operações não fazem parte das atribuições de caráter técnico, nem tampouco das funções comercial, financeira, de segurança ou de contabilidade. Elas constituem outra função, designada habitualmente sob o nome de *administração*, cujas atribuições e esfera de ação são muito mal definidas.

A previsão, a organização, a coordenação e o controle fazem parte, não há dúvida, da administração, de acordo com o conceito corrente desse termo.”

As funções administrativas, ou operações, como Henri Fayol propôs inicialmente em seu trabalho consagram-se até os dias de hoje como sendo universais em administração. O alcance estratégico das referidas atividades da organização pressupõe a noção de planejamento e desenvolvimento continuado. Tal posição é de 1916. Todavia, ainda nos dias de hoje, às portas do terceiro milênio, não apenas estas operações, mas também as não-administrativas parecem estranhas a muitas empresas.

Mais adiante, em seu trabalho, Fayol (op. cit., p. 23) apresentou um conjunto de seis capacidades (qualidades) que complementariam cada uma das atividades (operações). São elas:

1. Qualidades Físicas: saúde, vigor, destreza;
2. Qualidades Intelectuais: aptidão para compreender e aprender, discernimento, força e agilidade intelectuais;
3. Qualidades Morais: energia, firmeza, coragem de aceitar responsabilidades, iniciativas, decisão, tato, dignidade;
4. Cultura Geral: conhecimentos variados que não são exclusivamente do domínio da função exercida;
5. Conhecimentos Especiais: relativos unicamente à função seja ela técnica, comercial, financeira, administrativa, etc.; e
6. Experiência: conhecimento resultante da prática dos negócios.

Percebe-se, a partir deste trabalho, a preocupação do autor com o elemento humano: a capacitação do indivíduo -para a boa administração é evidente.

Como as funções de administração apresentam-se restritas ao campo do indivíduo, algumas condições prévias se fazem necessárias para que as operações gerais da empresa possam ser desenvolvidas. Para tanto, o autor

(op. cit., p. 44), explicitou quatorze *princípios gerais de administração* para as Organizações. São eles:

- 1º. Divisão do trabalho: tem por finalidade produzir mais e melhor, com o mesmo esforço;
- 2º. Autoridade e responsabilidade: autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer. Em qualquer lugar onde se exerça a autoridade nasce uma responsabilidade;
- 3º. Disciplina: a disciplina é o respeito aos convênios, que tem por objetivo a obediência, assiduidade, a atividade e os sinais exteriores com que se manifesta o respeito;
- 4º. Unidade de comando: para a execução de um ato qualquer, um indivíduo deve receber ordens somente de um chefe;
- 5º. Unidade de direção: um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo;
- 6º. Subordinação do interesse particular ao interesse geral: em uma empresa o interesse de um indivíduo ou de um grupo não deve prevalecer sobre o interesse da empresa;

- 7º. Remuneração do pessoal: é o prêmio pelo serviço prestado, devendo ser eqüitativo e, tanto quanto possível, satisfazer ao empregador e empregador;
- 8º. Centralização: centralização das ordens que movimentam todas as partes do organismo;
- 9º. Hierarquia: constitui a série dos chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores;
- 10º. Ordem: a fórmula da ordem social é um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar;
- 11º. Equidade: equidade é o resultado da combinação da benevolência com a justiça;
- 12º. Estabilidade do pessoal: um indivíduo precisa de tempo para iniciar-se em uma nova função e chegar a desempenhá-la bem (admitindo que este indivíduo seja dotado das aptidões necessárias);
- 13º. Iniciativa: é a possibilidade de conceber e executar um plano; e
- 14º. União do pessoal: a harmonia e união do pessoal de uma empresa são uma grande fonte de vitalidade para ela.

Cabe-nos ainda ressaltar algumas particularidades sobre a Teoria Clássica. Inicialmente, a forma como o autor propôs a divisão do trabalho. Por

possuir uma visão geral da empresa, acreditava na divisão do trabalho de forma horizontal (a partir das atividades departamentais) e vertical (de acordo com a hierarquia).

A divisão vertical encaminha a abordagem estrutural do tipo *linha-staff*, que possui como características:

- a) unidade de comando: um chefe exclusivo por indivíduo
- b) unidade de direção; todos os planos integram o plano global da empresa, conduzindo ao objetivo final
- c) centralização da autoridade: a autoridade máxima da organização sempre se concentrará no topo
- d) cadeia escalar: a autoridade esta disposta de tal forma que sempre o nível que estiver abaixo, estará submetido diretamente ao que estiver automaticamente em posição superior, respeitando a autoridade de comando.

Isto posto, pode-se, efetivamente mencionar com clareza a importância de Fayol para a administração moderna. Ele não apenas estabeleceu as funções de administração, como desenvolveu as não administrativas, que, com poucas modificações, representam nos dias de hoje, as áreas de atuação do administrador. A partir de Fayol, pode-se efetivamente falar em administração

como área de conhecimento necessária e fundamental para o desenvolvimento das organizações.

3.3 Homo Economicus

Frederick Taylor e Henri Fayol são os principais personagens da Escola Clássica. Enquanto o primeiro concentrou seus estudos na forma de desempenho das tarefas pelos operários, o segundo procurou enfatizar a estrutura da organização: o objetivo de ambos era o aumento da eficiência. Taylor concentrando sua atenção nas características individuais do empregado e na melhor forma deste executar as tarefas propostas. Já Fayol fez uma ampliação deste processo, inaugurando uma abordagem estrutural.

A partir da idéia de que o homem seria um ser indolente, preguiçoso, vadio e que não gostava de trabalhar e só se movia por dinheiro é que surge a classificação do *homo economicus*; aquele ser que só trabalha a fim de satisfazer suas necessidades básicas, tendo como única forma de incentivo a remuneração.

Nas palavras de Gibson, Ivancevich e Donnely (1981, p. 63) o homo economicus “está primariamente orientado para o que é útil. Está ligado nas questões práticas do mundo dos negócios: na produção, em marketing, no

consumo de bens, no uso dos recursos econômicos e na acumulação de riqueza tangível. “

O *homo economicus* é o equivalente ao *homem operacional*, de Guerreiro Ramos. Segundo o autor (1984, p. 5) “a validade do homem operacional está tacitamente aceita. Ele tem sido considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável”.

Schein (1965, p. 118) descreve o *homo economicus* como *homem econômico-racional*, cujas características são as seguintes:

- a) homem é, em primeiro lugar, movido por incentivos de ordem econômica e usará a sua criatividade naquilo onde lhe advenha maior recompensa econômica,
- b) na medida em que os incentivos *econômicos* estão sob controle da organização, o homem é essencialmente um agente passivo que será manipulado, motivado e controlado pela organização.
- c) os sentimentos do homem são essencialmente irracionais e deve evitar-se que interfiram com os seus cálculos racionais de interesse pessoal.
- d) as organizações podem e devem ser estudadas de maneira que neutralizem e controlem os sentimentos humanos e, por conseguinte, as suas características pessoais imprevisíveis.

O paradigma dos clássicos é do homem econômico – o conceito de mecanização da natureza atinge profundamente o ser humano: da mesma forma que as máquinas movem-se através de energia térmica ou elétrica, os homens a fim de produzirem necessitam de “energia pecuniária”. O homem trabalha não porque goste de seu ofício, mas sim porque necessita suprir as suas necessidades básicas. O ser humano reduz-se à condição de peça dentro da máquina organizacional.

Como coloca Wahrlich (1986, p. 19), “a administração científica tinha, indubitavelmente, um sentido um tanto mecanicista. Não deu a devida atenção aos aspectos humanos da organização, ignorando que o trabalhador é um ser social”.

CAPÍTULO 4 A ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS

Durante muito tempo o enfoque técnico - que enfatizava os métodos de trabalho, a organização da empresa , as atribuições do administrador e a eficiência - dominou a teoria e a prática da administração. O fator humano no trabalho era distante ou mesmo inexistente.

Com o avanço da industrialização, de acordo com Maximiano (1997), foi ficando cada vez mais claro que a ênfase na eficiência das tarefas e do processo não era mais suficiente para bem administrar uma organização. Nas palavras do autor (op. cit., p. 152) "... a ênfase na eficiência das tarefas e do processo produtivo era importante, mas não o suficiente para garantir a produtividade e o desempenho das organizações, para não falar na satisfação das pessoas". O enfoque exclusivamente técnico revela-se insuficiente como técnica de administração. Era necessário dar atenção aos aspectos humanos das organizações (Roth, apud Maximiano, 1997).

Enquanto Taylor operava com unidades mecânicas, onde o interesse sobre o empregado recaí apenas sobre a sua capacidade de rendimento, Elton Mayo trabalhava com outras realidades. Para este autor o esforço humano é conseqüência de fatores que não se conhecem através da ficha do funcionário e conclui que o conhecimento destes fatores possibilita a melhoria da produtividade individual (1959).

4.1 Elton Mayo e a Experiência de Hawthorne

A necessidade de incrementar a produção durante a 1ª Guerra Mundial fez com que o governo da Grã-Bretanha iniciasse a investigar a produtividade dos trabalhadores industriais.

A onda de prosperidade que precedeu a queda da Bolsa de 1929 criou um clima favorável, nos estados Unidos, para a pesquisa de Hawthorne. Tal pesquisa requereu vários anos de estudos.

O aparecimento da Escola de Relações Humanas está diretamente relacionado aos estudos e experiências realizadas na Western Electric em sua fábrica de equipamento de telefones de Hawthorne, a partir de 1927. Tais estudos foram precedidos por outros, realizados pela Academia Nacional de Ciências, as quais se concentraram na análise das relações da produtividade com a iluminação no local de trabalho.

Tal análise, segundo Motta (1974), baseava-se nas orientações de Taylor, Gilberth e seus sucessores, onde homem era encarado como uma unidade isolada, cuja eficiência poderia ser estimada cientificamente.

A fábrica de equipamentos telefônicos de Hawthorne estava empenhada, durante três anos, em estabelecer o efeito da iluminação sobre os operários e seu trabalho. Entretanto, como coloca Mayo (1959), até 1933 nada havia sido publicado sobre os métodos empregados neste experimento e os

resultados obtidos². Sabe-se, de acordo com o autor, que o experimento compreendeu, em uma de suas fases, a separação de dois grupos de empregados, empenhados na mesma tarefa, em locais igualmente iluminados. A diminuição da intensidade da luz, em quantidades ordenadas, em apenas uma das salas, não revelou nenhuma diferença suficientemente importante em termos de rendimento comparado com o trabalho da outra sala, que se manteve totalmente iluminada. A produção do segundo grupo elevou-se, mas também se elevou a produção do primeiro.

A conclusão tirada desta primeira fase, nas palavras de Mayo (op.cit., p. 66), é que “de uma forma ou de outra, este complexo de fatores mutuamente dependentes que é o organismo humano modificou seu equilíbrio e, assim, involuntariamente, frustrou o objetivo do experimento”.

Foi este interessante fracasso que, de acordo com o autor, provocou novos experimentos. Mas, além deste problema de método, existiam dúvidas concretas, de grande importância, para as quais os executivos queriam encontrar respostas objetivas, independente de sua própria opinião a respeito. Fadiga, monotonia, e seus efeitos sobre o trabalho e os empregados eram tópicos debatidos.

² A primeira publicação referente ao experimento de Hawthorne – *Management and the Worker* de F.J. Roethlisberger e William J. Dickson - foi editada em 1939.

Os engenheiros da Western Electric recusaram-se a aceitar a derrota quando os experimentos do efeito da luz no trabalho pareciam ter levado a nada. As condições consideradas ideais para o sucesso do experimento pareciam ter sido satisfeitas – uma sala para o experimento, uma sala de controle, mudança introduzidas aos poucos (uma de cada vez) e todas as outras condições permaneceram constantes. Mesmo dentro de todas as condições ideais para o experimento, o que parecia tão claro de ser determinado – efeito da luz no trabalho – não foi atingido (Mayo, 1957).

Estas considerações os conduziram a iniciar uma segunda investigação em abril de 1927.

Ao estabelecer a segunda investigação considerou-se os resultados obtidos na primeira investigação. Um grupo de funcionários foi separado para se observar o efeito das diversas mudanças nas condições de trabalho. Não se fez nenhuma tentativa para provar o efeitos de variáveis isoladas. Segundo Mayo (1959, p. 66) “quando se tratando de seres humanos não é possível modificar uma condição sem também modificar outras inadvertidamente, tal como se havia demonstrado o experimento sobre iluminação”.

Esta segunda fase, seguiu operando com pequenos grupos , de seis operárias, porque os funcionários da empresa haviam percebido a importância que poderiam ter as modificações das atitudes mentais. Acreditava-se que tais

modificações poderiam ser mais facilmente observadas pelos especialistas quando tratando-se de pequenos grupos.

A tarefa consistia em montagem de relés telefônicos. De acordo com Pennok (1930, apud Mayo, 1959) quando o trabalho é realizado normalmente, a montagem de uma peça requer, aproximadamente, um minuto. A sala de provas estava separada do restante do departamento. O grupo experimental era composto por seis funcionárias experientes, cinco montavam os relés enquanto a sexta distribuía as peças necessárias para manter o trabalho contínuo. Todas as medidas necessárias para a observação das mudanças de temperatura e umidade foram tomadas, bem como as medidas necessárias para a observação de mudanças imprevistas e mudanças que foram experimentalmente introduzidas.

A sala de provas foi criada para um período de observação relativamente breve, mas na realidade foi utilizada por mais de cinco anos, de abril de 1927 até meados de 1932.

A sala de provas iniciou a investigação primeiramente assegurando a colaboração dos trabalhadores. As funcionárias eram constantemente informadas das modificações a que seriam submetidas, chegando ao ponto de ter liberdade de propor mudanças.

Em segundo lugar, as condições de trabalho foram modificadas aos poucos: períodos de descanso, lanches, redução no horário de trabalho e

benefícios. Esta fase do experimento se dividiu, como coloca Mayo (1959), em 23 períodos onde ocorreram diversas modificações.

O que novamente foi comprovado é: que havia um fator que não pode ser explicado através das condições de trabalho experimentalmente controladas. Variações efetuadas na sala de prova não afetaram o ritmo de trabalho das funcionárias.

Algumas conclusões deste experimento, que são relatadas em um informativo publicado pela Divisão de Investigação Industrial, para os funcionários da Western Electric Company (1929, apud Mayo, 1959, p.74) foram as seguintes:

1. Existe uma contínua tendência ascendente no rendimento, independente das modificações que dizem respeito aos períodos de descanso. Esta tendência se manteve por um período demasiadamente prolongado para ser atribuída a um estímulo inicial – a novidade de se iniciar um estudo especial.
2. A redução do cansaço físico não foi o fator principal no aumento do rendimento. Não foi observada fadiga cumulativa.
3. As funcionárias que trabalharam na sala de provas sentiram-se muito mais satisfeitas.

4. Desde que as funcionárias iniciaram a trabalhar na sala de provas as ausências diminuíram aproximadamente 80%. As funcionárias que trabalharam na sala de provas tiveram, durante os últimos seis meses, aproximadamente a terça parte de ausência por doença das registradas entre as trabalhadoras da sala principal.
5. O rendimento está relacionado mais diretamente com o tipo de jornada de trabalho do que com os dias de trabalho da semana.
6. As novas condições de trabalho motivaram as funcionárias a virem trabalhar.
7. Uma maior liberdade, uma vigilância menos rígida e a possibilidade de variar o ritmo sem ter que ouvir as observações do capataz, tem sido fatores importantes para criarem uma melhor atitude mental e um prazer em trabalhar.

Roethlisberger (apud Mayo ,1957, p. 64) afirma que

”a principal mudança na experiência foi introduzida quando os responsáveis pensaram que tinham a situação humana sob controle através da cooperação dos mesmos. O que realmente aconteceu foi que seis indivíduos tornaram-se uma equipe, e esta equipe se empenhou, espontaneamente, cooperando no experimento”.

Mayo (1959) conclui que existe dois tópicos que merecem atenção daqueles envolvidos no trabalho administrativo – a organização de uma equipe

de trabalho e a livre participação dos mesmos nas tarefas e no propósito da organização que afeta diretamente as rotinas diárias.

As conclusões tiradas da segunda fase da experiência de Hawthorne levaram a modificações no enfoque da pesquisa. A preocupação saiu da verificação de melhores condições de trabalho para a diferença entre as atitudes das funcionárias do grupo da sala de provas e as do grupo de controle. É nesta fase que os pesquisadores iniciam a estudar as relações humanas.

Inicia-se o Programa de Entrevistas. Este programa de entrevistas foi uma tentativa para estender a investigação utilizando um método diferente. Havia ficado claro que existia uma diferença profunda entre condições gerais de trabalho – social e pessoalmente considerada - entre as funcionárias da sala de provas e do grupo de controle.

Os propósitos do programa de entrevistas são (Mayo, 1959, p. 87):

1. Aprender através dos empregados o que lhes agradava e desagradava em sua condição de trabalhadores;
2. Proporcionar uma base mais definida e fidedigna para a formação de supervisores e para uma maior fiscalização de condições adequadas de trabalho, colocação e eficácia; e

3. Completar e verificar as conclusões extraídas dos estudos experimentais que está sendo realizado com pequenos grupos de operários.

O programa de entrevistas demonstrou que a dificuldade principal não consistia num simples erro de supervisão, nem em um conjunto facilmente modificável de trabalho; era algo mais intimamente humano, mais desconhecido. Na realidade, como afirma Mayo (1959, p. 99), “a palavra *supervisão* havia demonstrado ser outra palavra que tem tantos significados distintos que, finalmente, não significa nada. Em cada departamento existia uma situação humana, estas situações nunca eram idênticas e, em cada situação diferente o supervisor desempenhava um papel diferente”.

O experimento de Hawthorne foi um marco na relação homem-trabalho. Introduz uma idéia mais humanizante; agora o ser humano é entendido como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas; ele passa a ser condicionado por demandas tanto biológicas como sociais. Necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização passam a ser avaliadas. O homem é visto como “Homo Social”.

Os grupos informais são finalmente identificados e reconhecidos. Os princípios clássicos passam a ser colocados em choque, uma vez que o meio social passa a pressionar às organizações a fim de que se consiga democratizar mais o trabalho. O surgimento das ciências sociais,

principalmente da psicologia e da sociologia, irão atuar neste sentido. A passagem da Administração Científica para a Escola de Relações Humanas corresponde a um deslocamento da atenção da organização formal para a informal e, também, para a utilização da psicologia nas relações de trabalho. Há a inauguração da preocupação psicossocial dentro da teoria administrativa, apesar de , na essência, ser a teoria administrativa na escola de relações Humanas ainda portadora de um cunho prescritivo.

4.2 Homo Social

A experiência de Hawthorne chamou atenção para o fato de em determinado tipos de trabalho a necessidade de aceitação e amizade por parte dos companheiros ser tão importante ou ainda mais do que os incentivos econômicos oferecidos pela direção (Schein, 1968). O desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho do que dos fatores emocionais ou comportamentais.

Maximiano (1997), coloca que os fatores comportamentais mais importantes são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. Acrescenta o autor (op. cit., p. 156) que “a fábrica deveria ser vista como um sistema social, não apenas econômico ou industrial, para melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia”.

Através do programa de entrevista, realizada em uma das fases da experiência de Hawthorne, pode-se constatar que a vida industrial dos trabalhadores tinha tirado todo o sentido ao trabalho em si e tinha frustrado as necessidades sociais básicas do homem. (Mayo, 1957).

Nas entrevistas, os trabalhadores queixaram-se de sentimentos tais como alienação e perda de identidade, fazendo com que Mayo (apud Schein, 1968, p. 124) explore-se uma série de idéias acerca da natureza do homem completamente diferentes das que definem o *homo economicus*:

- a) O homem é fundamentalmente motivado por necessidades sociais e obtém o seu sentido básico de identidade através das relações com os outros.
- b) Como resultado da revolução industrial e da racionalização do trabalho, o trabalho em si deixou de ter sentido e por isso este teve que ser procurado nas relações sociais no trabalho.
- c) O homem responde com mais facilidade às forças sociais do seu grupo de colegas do que aos incentivos e controle da direção.
- d) O homem corresponde aos apelos da direção, só na medida em que o chefe vá ao encontro das necessidades e de aceitação dos subordinados

O homem passou a ser entendido, nas palavras de Caravantes (1991, p. 80),

“como *Homo Social* ; os homens seriam criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos, e temores. O comportamento no trabalho, como em qualquer outro lugar, seria uma consequência de uma gama de fatores motivacionais. Tal conceito contempla ainda que o elemento central da motivação humana não estaria concentrado no dinheiro, mas sim no grau de aceitação grupal que o indivíduo possuísse. A dificuldade que um indivíduo, por ventura, viesse a encontrar para se integrar em determinado grupo de trabalho acarretaria fadiga, baixaria o seu rendimento e o tornaria insatisfeito com o trabalho.

Para Whitehead (1956, apud Wahrlich, 1969) o que se espera é que os sentimentos sociais e as atividades de grupos sejam olhados não como obstáculos a vencer mas como parte integrante do objetivo para qual o organizador está trabalhando. A satisfação humana depende de atividade executadas em comum, no sentido de alguma realização futura.

“Uma organização industrial vem a ser mais do que uma multiplicidade de indivíduos agindo apenas em relação a seus interesses econômicos. Estes indivíduos tem também afetos e sentimentos uns em relação aos outros e em suas relações diárias, tendem a estabelecer padrões de interação” (Roethlisberger, 1941, apud Wahrlich, 1969).

De acordo com Schein (1968, p. 125) estas modificações na visão do homem acarretaram implicações para a estratégia de gestão.

Primeiro, impõem que o dirigente não deva limitar a sua atenção à tarefa a ser realizada, mas deva principalmente dar atenção às necessidades daqueles que trabalham para si.

Segundo, em vez de se preocupar com o controle e motivação dos subordinados, deverá antes preocupar-se com os seus sentimentos,

particularmente com aqueles que dizem respeito à aceitação, sentido de equipe e identidade.

Terceiro, o dirigente deverá aceitar os grupos de trabalho como uma realidade em incentivos de grupo em vez de incentivos individuais.

Quarto, o papel do dirigente evoluiu de planejador, motivador e controlador para o de intermediário entre os empregados e a administração. Ele passa a ser aquele que procura apoiar e facilitar.

Podendo o empregado satisfazer algumas das suas aspirações e vontades através da sua participação na organização, ele pode, em certa medida, sentir-se moralmente comprometido em relação à organização, fazendo com que os objetivos da mesma sejam atingidos com uma maior facilidade. De acordo com Schein (1968) se a gerência criar situações onde os trabalhadores se sintam frustrados, ameaçados, estes formarão grupos cujas as normas serão contrárias aos objetivos da gerência.

CAPÍTULO 5 A ABORDAGEM ESTRUTURALISTA

5.1 A Teoria da Burocracia

“Os modernos estudos sobre as burocracias datam de Weber (1946, 1947), tanto sob o aspecto cronológico quanto no que se refere à reconhecida dívida intelectual para com esse autor...Seus principais interesses no estudo das organizações parecem ter sido quatro: a) identificar os característicos de uma entidade que rotulou de ‘burocracia’; b) descrever seu crescimento e suas causas; c) isolar as concomitantes mutações sociais; d) verificar os resultados da organização da burocracia na realização dos seus objetivos (sobretudo no que se refere aos objetivos da autoridade política). É no que tange a esse último interesse que Weber mais nitidamente se distingue dos demais autores.... Weber deseja demonstrar até que ponto a organização burocrática representa uma solução racional para as complexidades dos problemas modernos. Mais especificamente, pretende mostrar de que maneira a organização burocrática supera as limitações da capacidade decisória ou computacional dos indivíduos ou outras formas de organização (isto é, pela especialização, divisão do trabalho, etc.) (March, Simon, 1970, p. 63).

A Burocracia emergiu como uma característica dominante do mundo contemporâneo. A vida econômica social e política são influenciadas por organizações burocráticas. Burocracia é geralmente usada para referenciar um conjunto de arranjos estruturais. Também é usada para referenciar um padrão específico de comportamento – padrão este que não está restrito à burocracia formal (Shafritz, Hyde, 1978).

Administração burocrática, nas palavras de Mouzelis (1973), quer dizer fundamentalmente o exercício do controle baseado no conhecimento. Esta é a característica que a faz especialmente racional.

“O ‘modelo máquina’ burocrático descrito por Weber foi desenvolvido com uma reação contra a submissão humana, nepotismo,

crueledade, vicissitudes emocionais e julgamento parciais por que passaram as práticas gerenciais nos primórdios da Revolução Industrial. A real esperança para o ser humano, pensou-se, era depositada em sua habilidade para raciocinar, calcular, usar o cérebro como usa mão e coração. Portanto, no sistema burocrático os papéis sociais foram institucionalizados e reforçados pela tradição legal ao invés de o serem pelo 'culto da personalidade', a racionalidade e predicabilidade, foram procuradas a fim de eliminar o caos e as conseqüências imprevisíveis, a ênfase foi dada à competência técnica, pondo-se de lado a arbitrariedade dos capatazes" (Bennis In: Motta,1976, p. 178).

Weber (apud Simon, March, 1970) ultrapassa o modelo da máquina, pois analisa, com bastante profundidade, a relação entre o funcionário e o escritório. Mas, no ponto de vista de Simon e March (1970) Weber vê a burocracia como instrumento adaptativo destinado à utilização de habilitações especializadas, não se mostrando excepcionalmente atento à natureza do organismo humano.

Etzioni (1964) coloca que Weber, o mais influente dos Estruturalistas na sua concepção, estava interessado com a distribuição de poder entre as posições organizacionais dentro da estrutura burocrática. Isto representa o elemento *formal* de seu trabalho. Continua o autor (op. cit.,1964, p. 51) "organizações, as quais Weber se refere como burocráticas, estabelecem normas e necessitam fazê-las cumprir , elas tem regras e regulamentações, e emitem ordens, que devem ser obedecidas se a organização é para funcionar efetivamente". Basicamente, a burocracia é uma invenção social que repousa exclusivamente no poder de influenciar através das regras, da razão e da lei (Bennis In: Motta,1976, p. 178).

Weber observou algumas burocracias emergindo historicamente de movimentos carismáticos, como exemplo a Igreja . Weber (1971) tomou como exemplo as organizações representativas de sua época e, de uma maneira especial, a forma de atuação do exército prussiano. O autor colocava as organizações como predestinadas a desempenhar uma função cada vez mais importante na sociedade contemporânea.

A forma de organização que Weber (1971) intitulou como burocracia, teve sua inspiração inicial em suas observações a respeito de diversas grandes organizações, como a igreja, o exército, e a universidade. Weber de acordo com Shafritz, Hyde (op.cit., p. 21)

“...estudou os antigos modelos burocráticos do Egito, Roma , China, e o Império Bizantino, bem como exemplos mais modernos que emergiam na Europa durante o século XIX e parte do século XX. Weber utilizou o ‘ tipo ideal’ como uma forma de extrair da realidade as características centrais das mais desenvolvidas organizações burocráticas.”

Weber considerava a burocracia como a mais eficiente forma de organização criada pelo homem, mas temia que esta eficiência resultante da crescente burocratização do mundo moderno constituísse a maior ameaça à liberdade individual e as instituições democráticas da sociedade (Mouzelis, 1973). Nas Palavras do mesmo autor (op. cit., p. 24) “ levando em consideração o aspecto democrático da administração pública, Weber pensa que na burocracia moderna os princípios de democracia são necessariamente

violados”. Enfim, Weber preocupava-se com as características, com o crescimento e com as conseqüências da burocracia.

Weber (1971) também abordou a separação entre a propriedade e a administração de uma organização, evidenciando que a burocracia pressupõe a especialização dos administradores. O dirigente não é necessariamente o dono da organização.

5.1.1 As Características da Burocracia

A burocracia de Weber (Shafritz, Whitbeck, 1978) tem como características fundamentais:

- 1) As tarefas da organização são distribuídas entre as várias posições como deveres oficiais. Infere-se daí uma divisão bem clara de trabalho entre as posições, tornando possível um alto grau de especialização. A especialização, por sua vez, promove a destreza entre os funcionários, tanto diretamente como capacitando a organização a empregar funcionários com base em qualificação técnica.
- 2) As posições ou postos são organizados dentro de uma estrutura de autoridade hierárquica. Geralmente, essa hierarquia toma a forma de uma pirâmide em que cada chefe é responsável pelas decisões e ações de seus subordinados, assim como as suas próprias em relação ao superior logo acima dele, na pirâmide, e em que cada chefe tem

autoridade sobre os chefes abaixo dele. O alcance da autoridade dos superiores sobre os subordinados está claramente circunscrito.

- 3) Um sistema de regras e regulamentos, formalmente estabelecido, governa as ações e decisões oficiais. Em princípio, as operações dessas organizações administrativas envolvem a aplicação dessas regras gerais a casos particulares. Os regulamentos garantem a uniformidade das operações e, juntos com a estrutura de autoridade, tornam possível a coordenação das várias atividades. Eles também provêm a continuidade das operações, independentemente de mudanças no pessoal, assim promovendo a estabilidade que falta, como vimos, nos movimentos carismáticos.
- 4) Espera-se que os chefes assumam uma orientação impessoal em seus contatos com clientes e outros chefes. Os clientes deverão ser tratados como casos, esperando-se que os chefes esqueçam todas as considerações pessoais e mantenham-se completamente alheios, emocionalmente falando. Os subordinados deverão, similarmente, ser tratados de modo impessoal. A distância social, entre os níveis hierárquicos e entre os chefes e seus clientes deverá fomentar essa formalidade. O alheamento impessoal é proposto para evitar que os sentimentos pessoais dos chefes distorçam seu julgamento racional durante o trabalho.

- 5) O emprego na organização constitui uma carreira para os chefes. Geralmente um chefe trabalha em tempo integral e gostaria de ter uma carreira vitalícia, no órgão. O emprego é baseado nas qualificações técnicas do candidato, mais do que em política, família ou outras conexões. De um modo geral, essas qualificações são testadas por exames ou por certificados que demonstrem o grau de instrução do candidato: diplomas escolares, por exemplo. Tais qualificações educacionais criam uma certa homogeneidade de classe entre os chefes, visto que relativamente poucas pessoas originárias da classe operária tem diplomas superiores – apesar de seu número estar crescendo. Os chefes são nomeados para os postos – e não eleitos – e assim dependem mais dos superiores da organização do que um corpo constituinte. Depois de um período de experiência, os chefes terão garantia de posição e serão protegidos contra uma exoneração arbitrária. A remuneração é em forma de salário, provendo-se pensões para depois da aposentadoria. As promoções, dentro da carreira, serão devidas a tempo de serviço, à eficiência no emprego ou a ambos.

Blau e Scott, (1962, p. 47) colocam que

“na opinião de Weber, esses princípios organizacionais maximizam uma tomada racional de decisões e uma eficiência na administração. A burocracia, segundo ele, é a maneira mais eficiente de organização administrativa, porque especialistas com grande experiência estão melhor qualificados para tomar decisões tecnicamente corretas, e porque uma atuação disciplinada, governada por regras abstratas e coordenada

pela hierarquia de autoridade, promove uma busca racional e consistente de objetivos organizacionais”.

5.1.2 A Estrutura da Burocracia

Uma estrutura social formal e racionalmente organizada envolve uma série de atividades claramente definidas, onde, de uma forma ideal, toda a ação está funcionalmente interligada com os objetivos organizacionais. Em tal organização estão integrados uma série de funções; posições hierarquizadas, as quais pertencem um número de obrigações e privilégios bem definidos por normas restritas e específicas (Merton, 1940, In: Natemeyer, 1978).

Como coloca Merton (op.cit) a burocracia envolve a divisão clara de atividades integradas que são consideradas obrigações inerentes à função ou cargo. Um sistema diferenciado de controles e sanções estão fixadas nos regulamentos. A autoridade é exercida e acatada por sustentar-se legalmente, através da delegação de poderes via regras e normas pré-estabelecidas. Isto é, o poder de controle, que tem sua origem em um *status* reconhecido, é inerente ao cargo e não a pessoa que o desempenha.

A organização burocrática é essencialmente formalizada com extrema padronização em suas ações. O processo decisório e as próprias decisões e ações administrativas geralmente são formuladas e registradas, em documentos, por escrito (Shafritz, Hyde, 1978).

Para Merton (op.cit., p. 245) o principal mérito da burocracia é a sua eficiência técnica, destacando a precisão, a rapidez, o controle técnico, a continuidade e o retorno máximo.

Bennis (In: Motta, 1976, p. 178) descreve a estrutura da burocracia como a *anatomia da burocracia*, que consiste em uma série de “órgãos”:

- a) Divisão do trabalho baseado na especialização funcional;
- b) Uma bem definida hierarquia de autoridade;
- c) Um sistema de regras cobrindo os direitos e os deveres do empregado;
- d) Um sistema de normas de procedimento para lidar com as situações que ocorrem no trabalho;
- e) Impessoalidade nas relações interpessoais; e
- f) Promoção e seleção baseadas em competência técnica.

5.1.3 As Disfunções da Burocracia

Merton (1940, In: Natemeyer, 1978), fez uma avaliação crítica do modelo burocrático e concluiu que, embora descreva ele um tipo ideal em

termos das relações formais, não leva em consideração conseqüências disfuncionais para a eficácia organizacional (Wahrlich, 1986).

Merton (op. cit.) analisou o processo burocrático de implantação de métodos e normas. Este processo reflete o desejo de se conseguir o controle e a previsibilidade do comportamento do trabalhador dentro da empresa. De acordo com o autor, as regras e métodos podem assumir valores positivos e tornar-se fins e não meios para os fins, e a tomada de decisão tende a tornar-se uma aplicação rotineira das tomadas de decisão precedentes, com pouca atenção para alternativas não anteriormente experimentadas e que, de fato, ficam escondidas pelos métodos e normas estabelecidos.

A organização burocrática é influenciada por fatores de comportamento que Weber não levou em consideração. Merton (op. cit.), que se ocupa do aprendizado disfuncional na organização, afirma que a estrutura burocrática pode ter sobre o comportamento dos participantes conseqüências desastrosas para a consecução dos objetivos da organização.

De acordo com Merton (op. cit.) a passagem para o estudo dos aspectos negativos da burocracia é dada pela aplicação do conceito de Veblen de “incapacidade treinada”, onde a preparação pode tornar-se inadequada ao mudar certas condições; da noção de Dewey³ de “psicose ocupacional”, que se baseia, em grande parte, na falta de flexibilidade em um meio em

³ O termo psicose é empregado por Dewey para significar uma “marca característica psíquica”.

transformações que produz desajustes, como resultado da rotina diária, os indivíduos vão adquirindo preferências e antipatias; e de Warnotte de “deformação profissional”.

A estrutura burocrática exerce sobre o funcionário uma constante pressão. Se a burocracia é para funcionar satisfatoriamente, necessita de um grau excepcional de conformidade com as responsabilidades atribuídas. Daí a importância fundamental da disciplina (Merton, op. cit.).

A submissão à norma, de início concebida como meio, transforma-se em um fim em si mesma. Trata-se de acordo com o autor, do processo do deslocamento dos objetivos pelos quais um valor instrumental se converte em valor final. Surgindo assim o formalismo que é o apego excessivo aos procedimentos formais. Merton (op. cit., p. 247) afirma que “um produto extremo desse processo de deslocamento dos objetivos da organização é o burocrata virtuoso, que não esquece, jamais, nem uma só das normas relativas ao seu cargo e que, portanto, é incapaz de atender a muitos de seus clientes”.

5.2 A Abordagem Estruturalista

Pouillon (apud Motta, 1974) coloca que a palavra *estrutura* em termos amplos significa tudo o que a análise interna de uma totalidade revela, ou seja, elementos, suas inter-relações, disposição. O estruturalismo é um método

analítico comparativo que considera os fenômenos ou elementos com referência a uma totalidade.

“ Para o estruturalismo é de especial importância o relacionamento das partes na constituição do todo, ou seja, o estruturalismo implica em totalidade e interdependência, já que exclui os conjuntos cujos elementos sejam relacionados por mera justaposição. Simplificando, os conjuntos que interessam ao estruturalista apresentam como característica básica o fato de que o todo é maior que a simples soma das partes “ (Pouillon, op. cit., p. 43).

Viet (1967, apud Wahrlich, 1985, p. 118), afirma que “para que haja estrutura é necessário que existam entre as partes outras relações que não a simples justaposição, e que cada uma das partes manifeste propriedade que resultam da sua dependência à totalidade”.

“A estrutura concreta resulta, portanto, das influências recíprocas dos aspectos formais e não convencionais da organização. Além disso, esta estrutura representa por si mesma uma totalidade, um organismo adaptável, que reage às influências do ambiente externo a que se expõe” (Selznick In: Etzioni, 1965, p. 25).

Selznick (op. cit.) coloca ainda que estrutura se refere igualmente às relações dentro do sistema (padrões formais e não convencionais na organização) e ao conjunto de necessidades e modos de satisfação que caracterizam o tipo de sistema empírico.

Os estruturalistas, na visão de Etzioni (1964), vêem a organização como uma unidade dentro da qual vários grupos sociais interagem. Enquanto estes grupos compartilham de alguns interesses, existem outros incompatíveis. Nas palavras do autor (op. cit. p. 41), “estes vários grupos podem cooperar em

alguns pontos e competir em outros, mas dificilmente são ou podem tornar-se uma grande família feliz, como freqüentemente dão a entender os autores de "Relações Humanas".

“ Com muitas origens e apenas um adversário, a Teoria Estruturalista é uma síntese da escola Clássica (formal) e da teoria de Relações Humanas (informal), inspirando-se também no trabalho de Max Weber e, até certo ponto, no de Karl Marx. Todavia, seu principal diálogo foi com a escola de Relações Humanas. Compreende-se melhor seus fundamentos através do exame da crítica que apresentou à teoria de Relações Humanas. Ao analisar a visão de 'harmonia' dos autores desta escola, os estruturalistas reconheceram, inteiramente, e pela primeira vez, o dilema da organização: as tensões inevitáveis – que podem ser reduzidas, mas não eliminadas – entre as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal; entre a racionalidade e a irracionalidade; entre disciplina e autonomia; entre relações formais e informais; entre administração e trabalhadores ou, mais genericamente, entre posição e divisões” (Etzioni, 1964, p. 41).

Para os estruturalistas o conflito entre grupos é um processo social . É o conflito o grande elemento propulsor do desenvolvimento, embora como coloca Motta (1974) isto nem sempre ocorra. Os conflitos não são, portanto, desejáveis.

Merton (1940, In: Natemeyer, 1978), salienta os conflitos entre burocrata e público, cujas fontes estruturais estão relacionadas com a tendência ao tratamento formal e impessoal por parte do primeiro, quando o que o segundo deseja é uma atenção especial e individualizada.

Coube a teoria Estruturalista questionar, sistematicamente, a relação entre a organização formal e informal. Organização formal refere-se aos padrões organizacionais determinados pela gerência; enquanto a organização

informal refere-se às relações sociais que se desenvolvem entre os trabalhadores, as relações que permeiam as relações formais determinadas pela organização. Logo, quando falamos em organizações formais entendemos as relações entre as divisões e hierarquias organizacionais. Já, quando nos referimos a organizações informais, entendemos as relações dos grupos e seus membros e entre os líderes e os participantes deste mesmos grupos (Etzioni, 1964).

Etzioni (op. cit.) coloca que o estruturalismo passa a preocupar-se não apenas com as organizações industriais, foco das teorias Clássicas e de relações Humanas, mas amplia o campo de análise organizacional para hospitais, prisões, escolas, universidades, clubes, exército, ordens religiosas, entre outras. Estas organizações passaram a ser objeto de estudo por parte dos estruturalistas. Uma *sociedade organizacional* é formada de uma variedade de organizações, detentoras de uma base comum e, a partir do Estruturalismo, passaram a ser objeto de estudo da Teoria Organizacional.

Como cita o próprio autor (op. cit., p. 1)

“Encontrar equilíbrio entre os elementos racionais e não racionais do comportamento humano constitui um ponto principal da vida, da sociedade e do pensamento modernos. Constitui também o problema central da teoria organizacional... A questão é como melhor coordenar as atividades humanas a fim de manter uma unidade extremamente racional e, ao mesmo tempo, manter a integração social, o comprometimento dos participantes e sua motivação à participação”.

5.3 O Homem Organizacional

Uma sociedade moderna, industrializada, é caracterizada pela existência de um número muito grande de organizações, a ponto de se poder afirmar que o homem passa a delas depender para nascer, viver e morrer. Esse aspecto das sociedades modernas requer um tipo todo especial de personalidade, na qual estejam presentes a flexibilidade, a resistência à frustração, a capacidade de adiar as recompensas e o desejo permanente de realização. São estas características que permitem a participação simultânea em vários sistemas sociais, nos quais os papéis desempenhados variam, podendo mesmo chegar à inversão, bem como os desligamentos bruscos de organização e de pessoas e os correspondentes novos relacionamentos sem grandes desgastes emocionais (Whyte, William, apud Motta, 1974).

De acordo com Caravantes (1991), a Teoria Estruturalista por ter sido uma das primeiras teorias do campo da administração a levar em conta o fator ambiental, o modelo de homem por ela proposto apresentou características diferenciadas em relação às anteriores. Concebido como um ser que desempenhava papéis em diferentes organizações, o homem deveria apresentar características tais como:

- a) flexibilidade: face às contínuas mudanças que ocorrem na vida moderna, bem como a diversidade de papéis vivenciados;

- b) tolerância às frustrações: a fim de evitar o desgaste emocional decorrente dos conflitos entre objetivos organizacionais e necessidades individuais;
- c) capacidade de adiar recompensas para que as tarefas rotineiras da esfera organizacional possam ser cumpridas sem que os objetivos e expectativas futuras não interfiram diretamente nas questões do dia-a-dia;
- d) permanente desejo de realização: para que as normas vigentes na organização apresentem-se continuamente como um estímulo à projeção do indivíduo nos quadros de sua empresa.

O homem organizacional, enfim, é aquele que incorpora, simultaneamente, as pré-condições do *homo economicus* e as inquietações do *homo social*, consubstanciando um novo homem, de estrutura complexa, e adaptado ao novo mundo que se delineia.

CAPÍTULO 6 ABORDAGEM SISTÊMICA

6.1 Teoria Geral dos Sistemas

“As especialidades não são independentes uma das outras. Na realidade, elas são criações do nosso espírito. A nossa mente, com a finalidade de compreender a realidade, que é complexo - lança mão do recurso de classificação segundo as chamadas especialidades. Assim, os problemas que existem no mundo são antes de mais nada problemas humanos, porque existem na medida em que o homem os sente. E o homem, ao se defrontar com uma situação, desejando melhor compreendê-la, para poder solucioná-la, classifica-a sob vários aspectos: educacional, social, econômico, militar, médico, científico, tecnológico, etc.

Esta análise de um problema, isto é, esta decomposição de um todo em partes, facilita a definição dos passos necessários para sua solução. No entanto, torna-se necessária a síntese, a integração das soluções parciais em sua solução global do problema em foco” (Brasil, 1972, p. 17).

De acordo com Caravantes (1984) a Teoria dos Sistemas foi formulada e desenvolvida pelo economista Kenneth Boulding e pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, por volta de 1950, com objetivo básico de sintetizar as idéias comuns a várias disciplinas.

A teoria de sistemas está basicamente interessada pelos problemas de relação, de estrutura e de interdependência e não pelos atributos constantes de objeto.

O ponto de partida do enfoque sistêmico é a idéia de sistema. Cientistas e filósofos há muito vêm desenvolvendo a idéia de sistema para ajudar a entender e dar soluções adequadas para problemas complexos (Maximiano, 1997).

Mary Parker Follet (apud, Maximiano, 1997) falava na necessidade de os administradores considerarem a “situação total”. Esta pioneira imagina, um modelo holístico de gerência, que incluía não apenas os indivíduos e os grupos, mas também os efeitos de fatores ambientais, como política, economia e biologia.

Como coloca Johnson, Kast e Rosenzweig (1973, p. 6)

“a Teoria geral dos Sistemas desenvolvida pelo cientista alemão Ludwig von Bertalanffy além de tentar entender como os sistemas funcionam, tem como outro objetivo classificar os sistemas segundo a maneira como seus componentes se organizam e identificar as “leis” ou padrões característicos de comportamento de cada categoria de sistemas”.

De acordo Wahrlich (1986) a Teoria de Sistemas se originou, por um lado, da necessidade de uma síntese melhor, de uma integração maior das teorias que a precederam, esforço tentado, com algum sucesso, pela aplicação das ciências do comportamento ao estudo da organização.

Bertalanffy (apud Maximiano, 1997) observou, nos anos 30, que a Ciência se acostumara a tratar de forma compartimentada muitos problemas que exigiam uma abordagem mais ampla ou holística. O autor então formulou as duas idéias básicas de sua Teoria Geral dos Sistemas:

- a) Interdependência das partes: a idéia de que todos são formados de partes interdependentes, ou “ agora, aprendemos que, para

compreender, é preciso analisar não apenas os elementos, mas suas inter-relações;

- b) Tratamento complexo da realidade complexa: “a tecnologia e a sociedade hoje em dia tornaram-se tão complexas que as soluções tradicionais não são mais suficientes. É necessário utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalistas ou interdisciplinares”.

De acordo com Bertalanffy (1975), a teoria dos sistemas é a reorientação do pensamento e da visão do mundo a partir da introdução dos sistemas como novo paradigma científico.

“A tendência a estudar os sistemas como uma entidade e não como um aglomeramento de partes está de acordo com a tendência da ciência contemporânea que não isola mais os fenômenos em contextos estreitamente fixados, mas abre-se ao exame das interações e investiga setores da natureza cada vez maiores” (Ackoff, apud Bertalanffy, op. cit, p. 25).

Um sistema se define, como coloca Bertalanffy (In: Bertalanffy et.al., 1976, p. 1) “como um complexo de elementos em interação, interação esta de natureza ordenada (não fortuita)”.

Hanika (1965, p. 9) define sistema como “qualquer entidade, conceitual ou física, composta de partes inter-relacionadas, interagentes ou interdependentes”.

A teoria geral dos sistemas tem por finalidade identificar as propriedades, princípios e leis característicos dos sistemas em geral, independente do tipo de cada um, da natureza de seus elementos componentes e das forças entre eles. Ela é interdisciplinar, podendo ser utilizada para fenômenos investigados nos diversos ramos da pesquisa científica, não limitando-se aos sistemas materiais, mas podendo ser aplicada a qualquer todo constituído por componentes em interação (Bertalanffy, In: Bertalanffy et.al., 1976).

Os sistemas em sua maioria são completos e consistem de cadeias de processadores ligados tanto hierarquicamente como lateralmente. A relação hierárquica é predominante em todos os tipos de sistemas.

Em seu livro *Teoria Geral dos Sistemas* (1975, p. 62), Bertalanffy lança os pressupostos e orientação básicas de sua teoria geral dos sistemas, como segue:

- 1) Há uma tendência geral no sentido da integração nas várias ciências, naturais e sociais.
- 2) Esta integração parece centralizar-se em uma teoria geral dos sistemas.
- 3) Esta teoria pode ser um importante meio para alcançar uma teoria exata nos campos não físicos da ciência.

- 4) Desenvolvendo princípios unificadores que atravessam “verticalmente” o universo das ciências individuais, esta teoria aproxima-se da meta da unidade da ciência.
- 5) Isto pode conduzir à integração muito necessária na educação científica.

6.2 Classificação dos Sistemas

Boulding (In: Shafritz, Whitbeck, 1978, p. 121) agrupou e hierarquizou os sistemas segundo a sua complexidade, sugerindo oito níveis:

1. Sistemas estáticos simples: compõem-se de estruturas estáticas, é a geografia e anatomia do universo. A descrição exata da forma dessas estruturas deu início aos conhecimentos organizados em quase todas as áreas do conhecimento.
2. Sistemas dinâmicos simples: compõem-se de mecanismos de movimentos predeterminados, como o mecanismo de relógio. Podem ser incluídos nessa categoria parte considerável da estrutura teórica de disciplinas como a Física, a Química e a Economia.
3. Sistemas cibernéticos simples: tem como exemplo o termostato. Permite ao sistema regular-se, através da comunicação e integração

de informações, e manter determinado equilíbrio, dentro dos limites estabelecidos.

4. Sistema aberto ou auto-regulável: neste nível a vida se diferencia da não-vida. É o nível da célula.
5. Vida vegetal: neste nível existe uma divisão de trabalho entre as células formadoras das sociedades de células.
6. Reino animal: neste nível surgem receptores especializados de informação como olhos e ouvidos. Desenvolve-se o sistema nervoso que permite ao cérebro organizar as informações.
7. Ser humano: este é o nível do “humano”, isto é, do ser humano individual ser considerado um sistema, com a capacidade auto-refletiva. O homem não existe apenas no tempo e espaço, mas na história e seu comportamento é bastante influenciado pela época em que vive.
8. Organização social: o universo aqui é a vida humana e a sociedade, em toda a sua complexidade e riqueza. A unidade, neste nível, não é o indivíduo, mas o papel por ele desempenhado.

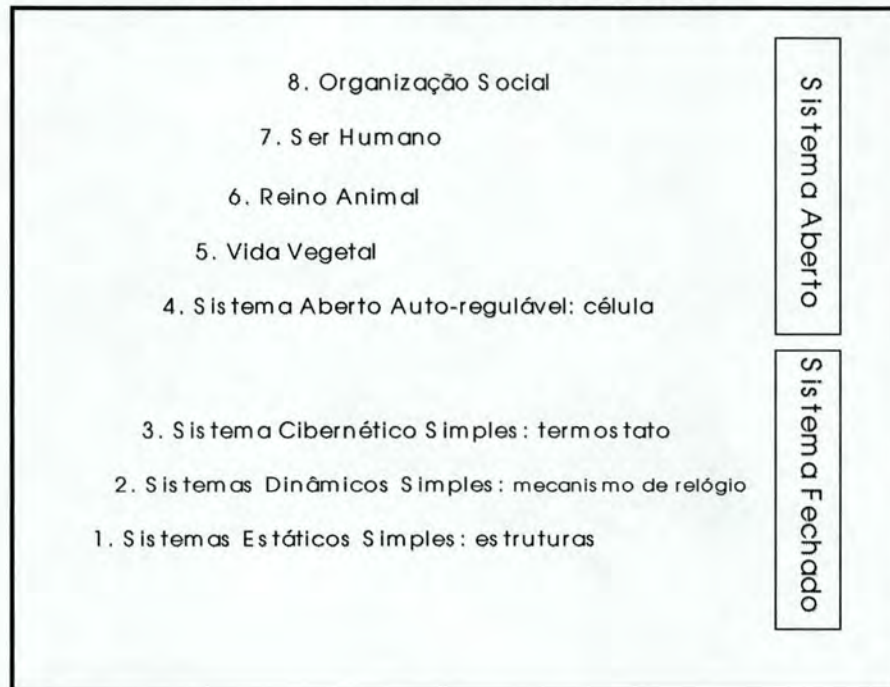
Bertalanffy (Bertalanffy in: Bertalanffy et. al., 1976, p. 5) faz a distinção entre sistemas abertos e sistemas fechados. Eis algumas características de ambos:

- a) Sistemas abertos: os sistemas abertos podem alcançar um estado constante; neste, o sistema também permanece constante no tempo, mas os processos continuam e o sistema nunca chega a um descanso. Nesse sistema é alcançado um estado constante independente de tempo, esse estado é independente das condições iniciais e depende apenas das condições do sistema. Os sistemas abertos podem exibir processos antientróticos e desenvolver-se no sentido de estado de ordem, diferenciação e organização mais elevadas.

“Todo o organismo vivo é essencialmente um sistema aberto. Mantém-se em um contínuo fluxo de entrada e de saída, conserva-se mediante a construção e a decomposição de componentes, nunca estando, enquanto vivo, em um estado de equilíbrio e termodinâmico mas mantendo-se no chamado estado estacionário, que é distinto do último” (Bertalanffy, 1975, p.64).

- b) Sistemas fechados: os sistemas fechados devem eventualmente alcançar um estado de equilíbrio em que o sistema permanece o constante no tempo e os processos param. O estado de equilíbrio alcançado é determinado pelas condições iniciais. Os sistemas fechados desenvolvem-se na direção de estados de máxima entropia, isto é, estados de probabilidade e desordem crescente.

Quadro 1 - Classificação dos Sistemas



6.3 Componentes e Características de um Sistema

Qualquer sistema pode ser representado como um conjunto de elementos ou componentes interdependentes, que se organizam em três partes: o insumo (inputs), que constitui a energia da qual o sistema necessita para o seu funcionamento – recursos materiais, humanos e financeiros; processamento (throughput), que é a “caixa negra”, onde os insumos recebidos são transformados em algo desejável e esperado; e os exsumos (outputs) são os insumos após processados e já transformados em produtos que serão colocados no ambiente.

Homeostase e entropia são fenômenos que se manifestam como tendência em todos os sistemas. A entropia de acordo com Caravantes (1984) é a tendência que têm os organismos, quaisquer que sejam, no sentido da desagregação e ao desgaste. Com o avanço progressivo da entropia o sistema passa a decompor-se.

Já a homeostase é o oposto da entropia, é a entropia negativa. A homeostase é o que permite que o sistema busque novos rumos e desenvolva-se.

Outra característica dos sistemas é a retroalimentação (feedback), que é a realimentação do sistema. De acordo com Caravantes (1984) o feedback é a capacidade de o sistema reajustar sua conduta em função de desempenho já ocorrido. É pela comunicação de informações que se mantém o sistema sob controle, e assim mantem-se a qualidade dos exsumos. Para o sistema é indispensável um constante, apurado e rápido feedback.

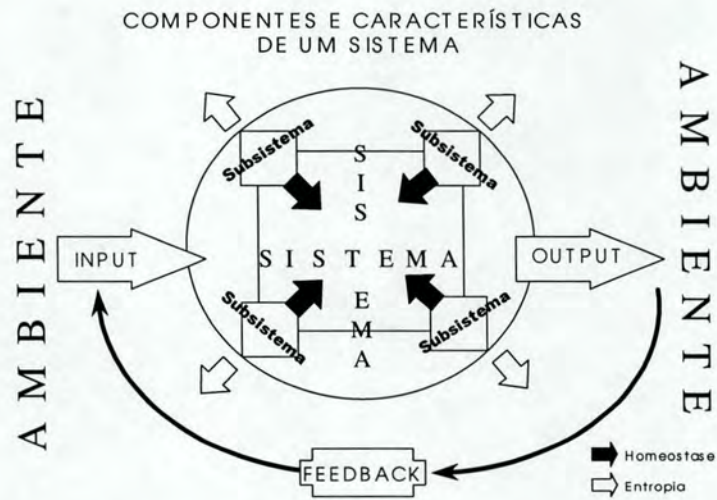


Figura 1 – Componentes de um Sistema⁴

6.4 O Sistema Sócio-Técnico

Além de ser considerada um sistema aberto, em interação com o ambiente, a organização pode ser vista como um sistema sócio-técnico, nos termos estabelecidos por Emery e Trist (1960) e outros cientistas sociais do Instituto Tavistock de Londres. Estes desenvolveram o conceito de sistema sócio-técnico para levar em conta estas duas dimensões relacionadas do trabalho organizacional:

⁴ Fonte: Caravantes, 1984, p. 65.

“ o conceito de um sistema sócio-técnico surgiu da consideração de que qualquer sistema de produção requer organização tecnológica – equipamento e esboço de processo – e uma organização de trabalho que relacione entre si os que executam as tarefas necessárias. As exigências tecnológicas estabelecem limites sobre o tipo de organização de trabalho que é possível; porém uma organização de trabalho tem propriedades sociais e psicológicas próprias, que são independentes da tecnologia...” (Rice, 1958, apud Katz e Kahn, 1967)

O subsistema técnico abrange as tarefas a serem implementadas, incluindo o equipamento a ser utilizado, as ferramentas e as técnicas operacionais. Já o subsistema social, abrange as relações entre as pessoas que irão executar a tarefa.

Enquanto a administração científica focaliza apenas a eficiência do sistema técnico e deixa as pessoas em segundo plano e, a escola das relações humanas, ao contrário, focaliza somente o sistema social e deixa a tarefa em segundo plano; a abordagem sistêmica propõe uma visão integrada: as organizações são sistemas sócio-técnicos (Maximiano,1997). Os dois subsistemas não podem ser considerados separadamente, mas sim no contexto da organização como um todo. É impossível estudar ou gerenciar um sistema sem levar em conta o outro, pois qualquer mudança que ocorra em um dos subsistema afetará o outro.

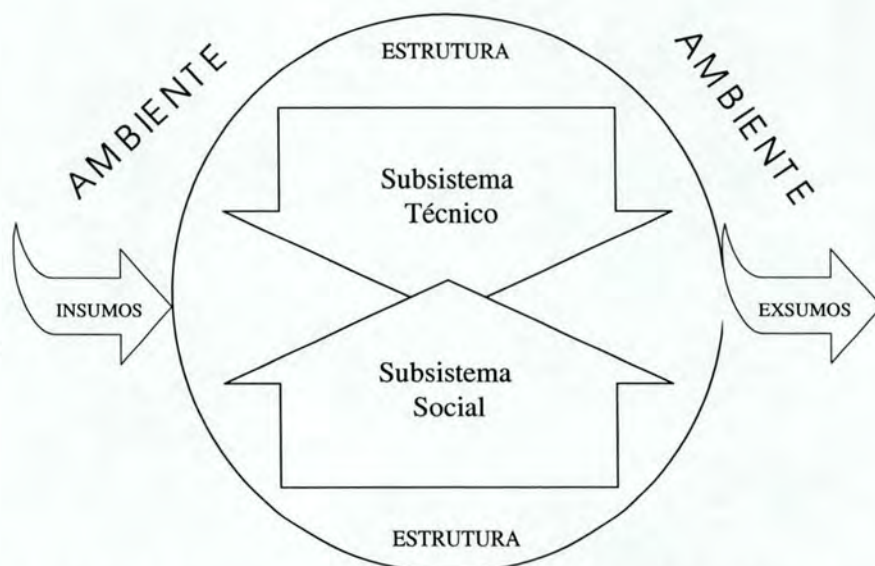


Figura 2 – Inter-relacionamento dos sistemas técnico e social⁵

6.5 O Homem Funcional

A introdução do pensamento sistêmico, visando o relacionamento dos núcleos organizacionais interna e externamente tornou necessária uma nova maneira de se visualizar o homem no processo administrativo. Surge o *Homem Funcional* como elemento central.

Na abordagem sistêmica a organização é vista em termos de comportamentos inter-relacionados. Há uma tendência a enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas (Motta, 1974). A organização acaba por ser entendida como um sistema de conjunto

de papéis, mediante as quais as pessoas se mantêm inter-relacionadas. O indivíduo passa a se comportar segundo um papel dentro do cenário organizacional, inter-relacionando-se com os demais integrantes de forma sistêmica.

“ No interior de um conjunto de papéis, um indivíduo exerce determinadas ações para relacionar-se com os demais; tais ações compõem o comportamento do papel. Além disso, cada participante de um conjunto de papéis mantém determinadas expectativas quanto ao papel dos demais e procura enviar àqueles essa expectativa. Da mesma forma, cada participante percebe e interpreta tais expectativas no sentido de alterar ou reforçar o seu comportamento do papel. Por sua vez, esse comportamento irá alterar ou reforçar as expectativas de papel dos demais” (Motta, 1974, p. 69).

De acordo com Katz e Kahn (1967) a organização cogita o homem integral, mas apenas daqueles aspectos que considera relevantes para a tarefa a ser executada, sendo tais aspectos geralmente definidos de forma muito estreita. Esta inclusão parcial do homem, de acordo com os autores, é um dos grandes entraves à identificação do homem com a organização.

Creemos de aquilo que diferencia o homem funcional dos outros modelos de homem é exatamente a existência de um tipo de racionalidade por ele utilizada: a racionalidade funcional ou pragmática.

A racionalidade funcional é a simples adequação dos meios à realização dos fins desejados, sem que exista qualquer preocupação com os valores ou a

⁵ Fonte: Caravantes, 1984, p. 69.

ética dos meios a serem empregados, preocupações estas características da racionalidade noética ou substantiva.

Como coloca Simon (1970) fato e valor estão relacionados aos meios e fins. No processo decisório são escolhidas as alternativas consideradas como meios mais indicados para atingir os fins desejados. Os próprios fins, entretanto, não passam de instrumentos para se alcançar objetivos mais definidos. Somos assim levados ao conceito de uma série hierárquica de objetivos. A racionalidade está relacionada com a construção de cadeias de meios e fins desse tipo. Simon, ainda que um comportamentalista, é quem explica melhor a visão de homem funcional, característica do sistêmico.

CAPITULO 7 ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA

Os estudos de Hawthorne mostraram que os trabalhadores, além de necessidades econômicas, possuíam necessidades sociais. Mais tarde, outras necessidades de maior nível de complexidade, passaram a ser consideradas, e, por volta de 1960, contribuições de autores como Chris Argyris, Abraham Maslow , Douglas MacGregor, e Frederick Herzberg, entre outros condensaram-se em uma visão consistente da motivação na indústria e suas conseqüências no processo produtivo (Strauss, in: Lobos, 1978).

Strauss (op. cit.) explicita que, a partir da década de 60, o termo *comportamento organizacional* foi estabelecido em muitas escolas de Administração, como uma combinação da escola de Relações Humanas e de uma versão atualizada da dimensão comportamental da Ciência comumente chamada de Administração.

Argyris (1969, p. 20) sugere que todo o comportamento humano numa organização se origina de um ou da combinação dos seguintes fatores:

“1. Fatores individuais: que exigem conhecimento de princípios e fatores da personalidade.

2. Fatores de pequenos grupos informais: que exigem princípios compreensíveis de psicologia social, um aspecto da qual é a dinâmica de grupo.

3. Fatores orgânicos (organizacionais) formais: que exigem o conhecimento de princípios tradicionais de organização de pessoas (quadro de auxiliares, hierarquia de comando, especialização de tarefa; planejamento e controle da produção, e assim por diante”.

Falaremos brevemente sobre alguns autores selecionados da Abordagem Comportamentalista, pois eles, no seu conjunto, propõem ainda que com terminologias diferentes, o modelo de homem que veio a ser chamado de *homem auto-realizado*.

7.1 A Teoria da Necessidade de Abraham Maslow

A teoria das necessidades humanas foi desenvolvida por Maslow (1970). Segundo este autor, o homem é motivado por necessidades organizadas numa escala de relativa prepotência. Uma necessidade de ordem superior só surge quando a necessidade anterior for razoavelmente satisfeita. Uma vez atendida tal necessidade, extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a motivação com tal finda.

As necessidades de Maslow (1970) como expostas por McGregor (1957, In: Hapton, 1973, p. 11), de uma forma resumida, dividem-se em cinco grupos:

1. Necessidades Fisiológicas e de Segurança: o homem é um animal de contínuos desejos – logo que satisfaz uma de suas necessidades, aparece outra em seu lugar. Esse processo é interminável. Vai do nascimento até a morte. No nível mais baixo, mas de destacada importância quando frustradas, estão as necessidades fisiológicas. A menos que as

circunstâncias sejam incomuns suas necessidades de amor, de status, de reconhecimento não funcionam quando seu estômago está vazio.

Quando as necessidades fisiológicas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades do próximo nível mais elevado começam a dominar o comportamento do homem.

2. **Necessidades de Segurança:** são necessidades de proteção contra perigo, ameaças e a privação. A necessidade aparece quando existe “uma mudança brusca bem clara”.
3. **Necessidades Sociais:** quando as necessidades fisiológicas do homem são satisfeitas e ele está mais preocupado com seu bem-estar físico, suas necessidades sociais se tornam importantes motivadores do comportamento – o que o levam a pertencer a um grupo, a associar-se, a ser aceito por seu companheiros, a dar e receber amizade e amor.
4. **Necessidades do Ego:** acima das necessidades sociais – não motivadoras enquanto as necessidades mais elementares não estejam razoavelmente satisfeitas – estão as necessidades do ego que podem ser de dois tipos: a) necessidades que se relacionam com a auto-estima, que são: necessidade de auto-confiança, de independência, de realização, de competência e de conhecimento; e b) as necessidades relacionadas com a própria reputação – necessidade de status, de reconhecimento, de apreciação e de respeito. Estas necessidades, ao contrário das

necessidades mais elementares, são raramente satisfeitas. O homem procura indefinidamente mais satisfação dessas necessidades uma vez que esta se tornam importante para ele.

5. Necessidades de Auto-realização: no topo da hierarquia das necessidades do homem estão as necessidades de cada um viabilizar suas próprias potencialidades, de autodesenvolvimento contínuo, de ser criador no sentido mais amplo do termo.

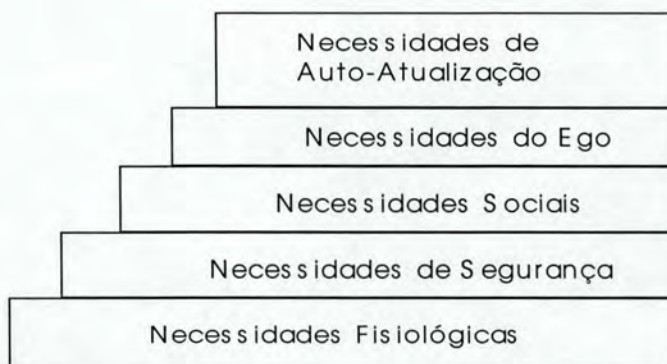


Figura 3 – A Hierarquia das Necessidades de Maslow⁶

McGregor (op.cit, p. 12) salienta que “uma necessidade satisfeita não motiva o comportamento. Esse é um fato de profundo significado. É um fato geralmente ignorado no estudo convencional da direção das pessoas”.

⁶ Fonte: Caravantes, 1984, p. 77.

A tese de Maslow nas palavras de Faria (1993, p. 167), pode ser resumida no que segue:

“ que existe o desejo de se tornar cada vez mais o que se é capaz de ser, isto é, o ser humano tem de aproveitar ao máximo a sua potencialidade, o que o torna um alvo fácil para os estímulos que acionam as suas forças e explica como ele pode ser impulsionado por motivações”.

7.3 Herbert Simon

Simon (1970) viu os problemas das organizações no seu contexto social e psicológico. A sua proposta de uma organização advém de características de um processo de solução de problemas pelo indivíduo e uma escolha racional.

De acordo com Simon (op.cit), a organização é uma extensão das escolhas e comportamentos dos indivíduos, baseada no seu entendimento, seu meio e suas necessidades. Aqui os membros de uma organização não são para serem vistos apenas como instrumentos mas , devem ser respeitados como indivíduos que tem necessidades, motivos e, são limitados em seu conhecimento e em sua capacidade de descobrir e solucionar problemas.

Um ponto de referência que Simon (op.cit.) utiliza para analisar o comportamento organizacional é a capacidade de escolha de um indivíduo, de solução de problemas e tomada de decisão.

Wahrlich (1986, p. 105) coloca uma das contribuições de Simon a abordagem comportamentalista:

“A publicação de seu livro *Comportamento Administrativo* trouxe novas perspectivas ao estudo da organização, criticando os ‘tradicionalistas’ (ou seja, os teóricos da *organização formal*), por causa de seus princípios de administração, bem como da ênfase, para ele mal situada, na estrutura formal de autoridade e na alocação de funções. O cerne desse livro de Simon situa-se na importância da tomada de decisões, porquanto decidir vem antes de agir. Por outro lado, insurgiu-se o autor contra o que chamou de ‘conjecturas abstratas’, isto é, a tentativa (da teoria da organização formal) de solucionar problemas sem a necessária pesquisa, propugnando, ao invés, pelo enfoque científico à teoria administrativa. Para ele só haverá princípios válidos de administração quando tiver havido análise das decisões e das ações e quando tiverem sido adequadamente compreendidos os limites à racionalidade impostos por qualificações, hábitos, valores, conhecimentos”.

Simon (1970) costumava pensar que a organização era fundamental, mas agora estava convencido de que personalidade é mais importante. Nas palavras do autor (op. cit., p. XIII) “o importante é o homem. Se ele possui determinação, capacidade e imaginação, poderá trabalhar praticamente em qualquer organização”.

O autor (op. cit.), argumentando sobre a discussão “organização versus personalidade” coloca que a organização é importante porque é o ambiente organizacional que envolve o indivíduo e gera a maioria das forças modeladoras e orientadoras do desenvolvimento de suas qualidades e hábitos pessoais; e porque proporciona para os que ocupam posições de responsabilidade os meios para exercerem autoridade e influenciar os demais. Nas palavras de Simon (op. cit., p. XIV) “Não se pode compreender o *input* e o

output de um administrador, sem conhecer também a organização onde trabalha. Seu comportamento e a influência sobre os demais indivíduos decorrem da situação em que ele se encontra na organização”. É nesta posição de Simon, de acordo com Wahrlich (1986), que reside uma das principais contribuições dos comportamentalista.

A teoria do equilíbrio organizacional, uma das contribuições de Simon (apud March e Simon, 1970) leva a identificar os principais elementos integrantes de uma organização e os fatores que afetam as suas decisões quanto à participação. A teoria dos equilíbrio é essencialmente uma teoria da motivação. Seus postulados básicos são os seguintes:

1. uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de um número de pessoas —chamadas de *participantes* da organização.
2. Cada participante da organização recebe estímulos em troca dos quais contribui às mesmas.
3. Cada participante continuará a sua participação em uma organização enquanto os estímulos lhe sejam favoráveis.
4. A organização retira os estímulos oferecidos aos participantes das contribuições proporcionadas pelos diferentes grupos de participantes

5. A contribuição continuará existindo enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar estímulos que motivem as contribuições.

7.4 Douglas McGregor

McGregor (1960) , na década de 50 enunciou dois conjuntos de proposições e premissas a respeito do homem na organização, aos quais denominou *Teoria X* e *Teoria Y*. Estas teorias englobam estilos opostos e antagônicos de administrar.

Segundo a teoria X o ser humano médio é, por natureza, avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder. Por causa desta característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas deve ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que delas se consiga esforço adequado no sentido da realização dos objetivos da organização. O homem médio prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, deseja segurança acima de tudo (McGregor, op.cit).

Já a teoria Y , na visão do autor (op. cit.), é fundamentada na integração. Segundo esta teoria as pessoas não são, por natureza, passivas nem resistem a necessidades organizacionais. A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, a presteza em dirigir o comportamento para metas de organização, estão presentes nas pessoas. A administração é responsável pela organização dos elementos da empresa produtiva no interesse de fins econômicos, mas sua tarefa essencial é ordenar

as condições internas da organização para que o indivíduo possa atingir suas próprias metas dirigindo seus esforços para os objetivos organizacionais.

“A teoria X conduz naturalmente à ênfase nas táticas de controle – para procedimentos e técnicas que determinam o que as pessoas devem fazer, se estão cumprindo-as e administram recompensas e punições. .. A teoria Y, por outro lado, conduz à preocupação com a *natureza dos relacionamentos*, com a criação de um ambiente que encoraje o comprometimento com os objetivos da organização, onde o indivíduo exerce auto-direção e auto-controle” (McGregor, 1960, p. 132).

Quadro 2 – Comparação entre a Teoria X e a Teoria Y

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ As pessoas são preguiçosas e indolentes ⇒ As pessoas evitam o trabalho ⇒ As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras ⇒ As pessoas precisam ser controladas e dirigidas ⇒ As pessoas são ingênuas e sem iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ As pessoas são esforçadas e gostam de ter responsabilidade ⇒ O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar ⇒ As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios ⇒ As pessoas podem ser autômatas e autodirigidas ⇒ As pessoas são criativas e competentes

De acordo com McGregor (1967) o homem é motivado por natureza, pois ele é um sistema orgânico e não mecânico. Assim, a gerência deve procurar criar condições, um ambiente organizacional, tal que os membros da organização, em todos os níveis, possam atingir seus próprios objetivos direcionando seus esforços aos objetivos da organização. Para o autor esta é

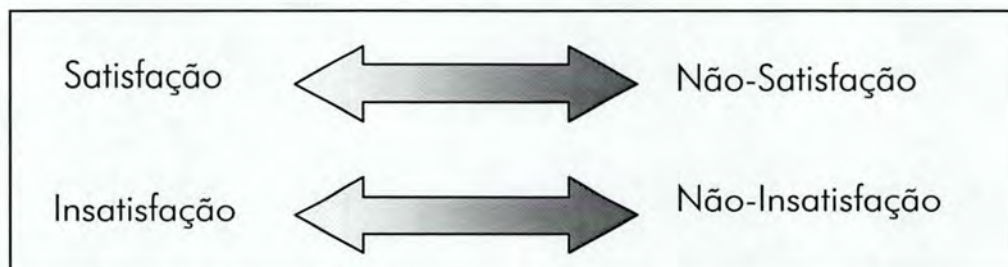
uma estratégia que é consistente tanto com os objetivos econômicos da empresa, quanto com o conhecimento da ciência do comportamento sobre a natureza da motivação humana.

7.5 A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

A teoria dos dois fatores desenvolvida por Herzberg (1964 in: Hampton, 1973), foi formulada e desenvolvida a partir do estudo profundo de entrevistas realizadas com engenheiros e contadores da Indústria de Pittsburgh. Essas entrevistas tinham como objetivo determinar os fatores que influíram ao se sentirem excepcionalmente felizes e, inversamente, aqueles que os tornaram excepcionalmente infelizes com seus serviços.

A partir deste estudo foi formulada uma hipótese de dois fatores. Esta hipótese sugeria, de acordo com o autor (op. cit.), que os fatores que influíam na produção e satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional.

Nas palavras do autor (op. cit., p. 54) “ O oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim *nenhuma* satisfação profissional; e da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria *nenhuma* insatisfação profissional e não a satisfação (Quadro 3).

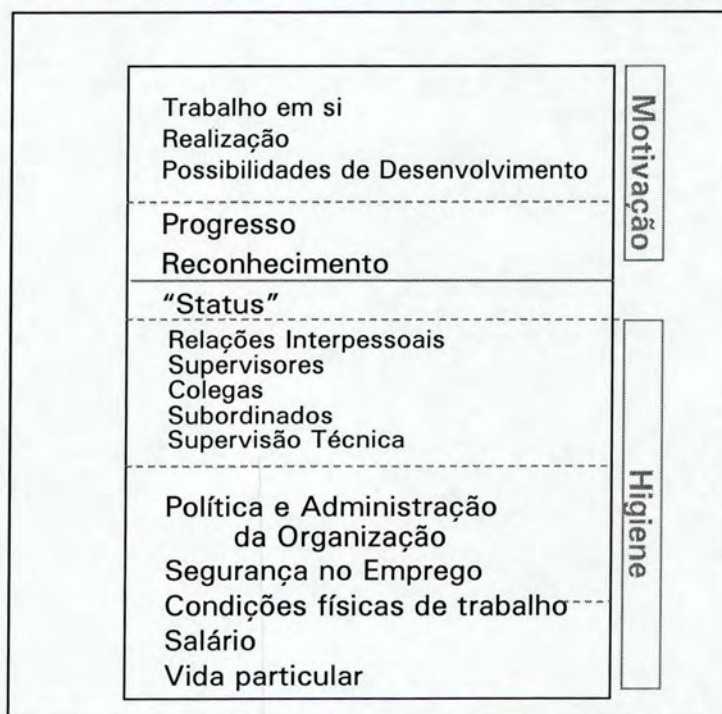
Quadro 3 – Dimensões Distintas da Motivação⁷

Herzberg (op. cit.) verificou que o indivíduo reage a dois tipos de fatores: os chamados *fatores higiênicos* e os *fatores motivacionais*. Os fatores higiênicos ou extrínsecos seriam aqueles que se localizam no ambiente onde as pessoas atuam, tais como as condições físicas ambientais, o tipo de supervisão e as políticas e diretrizes da empresa. Estes fatores são relacionados com a tarefa em si. Já os fatores motivacionais ou intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa, envolvendo sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e de auto-realização.

⁷ Fonte: Maximiano, 1997, p. 223

Assim, o que realmente motiva os indivíduos são os desafios profissionais, a possibilidade de utilizar o seu potencial e o reconhecimento da sua capacidade e desempenho profissional. Em contrapartida o autor coloca que os fatores higiênicos não são fonte de motivação, mas a carência nesses fatores levam o ser humano à insatisfação (Quadro 4).

Quadro 4 – A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg⁸



⁸ Fonte: Caravantes, 1984, p. 83.

7.6. O Homem Auto-Realizado

Abraham Maslow, Douglas McGregor e Frederick Herzberg estudando o comportamento humano dentro das organizações chegaram à algumas conclusões: a vida na organização retirou significado ao trabalho, e esta perda de significado está ligada muito mais à necessidade inerente do homem de fazer uso de suas aptidões e capacidades do que às suas aspirações sociais.

As implicações que resultaram da reflexão sobre a natureza do homem são descritas, por Schein (1965, p. 138), da seguinte maneira:

- a) As causas que motivam o homem dispõem-se em classes que são ordenadas segundo uma hierarquia: (1) as simples necessidades de sobrevivência, segurança e proteção; (2) necessidades sociais e associativas; (3) necessidades de satisfação pessoal e amor-próprio; (4) necessidades de autonomia e independência; (5) aspirações no sentido de uma auto-realização, utilizando todos os seus recursos. À medida que as aspirações de nível mais baixo são satisfeitas, o homem renuncia às de nível mais elevado. Até o menos talentoso dos homens, se todas as suas outras necessidades estiverem mais ou menos satisfeitas, procura auto-realizar-se, encontrar significado e mérito no seu trabalho.
- b) O homem procura ser adulto na tarefa que desempenha e é capaz de o ser. Isto significa o exercício de uma certa autonomia e independência, a adoção de uma perspectiva a longo prazo, o desenvolvimento de aptidões e perícias especiais, e uma maior flexibilidade de adaptação às circunstâncias.
- c) O homem, por natureza, controla-se e motiva-se a si próprio; incentivos e controles impostos do exterior muito provavelmente assustarão o indivíduo e reduzirão a sua capacidade de adaptação.
- d) Não existe um conflito inerente entre a auto-realização e uma mais eficiente capacidade de execução. Se lhe for dada oportunidade, o homem integrará de boa vontade os seus próprios objetivos nos da organização”.

Handy (1976) coloca que o homem é fundamentalmente auto-motivado e auto-controlado. Este homem sente as pressões externas e os controles como redução de sua autonomia que afetarão sua motivação; e é capaz de integrar as suas metas às da organização, se isto fizer sentido.

Para Handy (op.cit. p. 35) “os que acreditam no homem que se auto-realiza preocupar-se-ão mais com a criação de oportunidades para que o indivíduo desenvolva e realize seus talentos, com a criação do clima certo para o trabalho e com o fornecimento do tipo certo de trabalho”.

Simon (1970), desenvolveu um modelo de homem que fosse capaz de sustentar e promover o processo decisório ao qual denominou o *Homem Administrativo*. Simon Introduz a idéia de buscar resultados “satisfacientes”, não máximos. O homem aqui é visto como um “satisficer”, que está continuamente em busca de uma maneira satisfatória de realizar seu trabalho e não buscando maximizar o processo continuamente.

O Rabino Nilton Bonder (1992, p. 112) , em seu livro *Cabala da Inveja* fala no *Homem Sábio*. Diz ele:

“Saber enxergar é tarefa realmente para sábios. Não basta ver aquilo que o clarão das reações e posturas humanas revela; deve-se também prestar atenção aos fantasmas desta luminosidade. Certas imagens que permanecem junto à retina daquele que não fechou seus olhos diante de um clarão, percebendo assim intenções e motivações profundas, não são reais e devem ser apagadas do retrato da realidade gravado em nossa memória.

Poder ler a mente e o coração de urna pessoa é algo muito sério, pois para tal devemos também ser capazes de analisar corretamente os dados fornecidos por esta leitura. O perigo para o sábio está obviamente nas armadilhas que compõem a própria sapiência. O tolo... é o aprendiz de sábio que legitima uma percepção como sábia antes que esta tenha chegado a sua completa maturação como tal. O tolo percorre um certo caminho sincero e sensível e afirma ter chegado à sapiência quando esta encontra-se ainda mais adiante, exigindo maior perseverança e caminhada. Possibilidades de revelação do outro, pensa o tolo, existem apenas duas: as atitudes e as intenções. As atitudes são reveladoras, porém a intenção é mais - conclui apressadamente o tolo.

Esta conclusão não é incorreta - é apressada. Existem, na realidade, três níveis de revelação de um indivíduo: suas atitudes, suas intenções e as intenções das intenções.”

O homem sábio, capaz de identificar não só as *intenções* mas *intenções das intenções*, é necessariamente portador de uma visão amadurecida, capaz de perceber aquilo que permeia e serve de base para as próprias intenções. Isto o coloca muito próximo do *homem parentético* de Guerreiro Ramos (1984). Este, o parentético, é aquele possui uma consciência altamente desenvolvida dos aspectos valorativos presentes nas ações do dia a dia. É capaz de afastar-se a si mesmo do habitual, das ações do dia a dia, tornando-se um estranho em seu próprio ambiente, de forma a poder entender o mesmo.

Na abordagem Comportamentalista podemos verificar a não existência de um modelo único de homem, como visto nas abordagens anteriores. A própria natureza da escola Comportamentalista, que congrega estudiosos portadores de visões multidiferenciadas, é que permite variedade nas concepções do homem.

CAPÍTULO 8 A QUALIDADE TOTAL

A preocupação com a qualidade e produtividade ocupa um lugar de grande importância no mundo de hoje. Este é um dos fenômenos recentes, da última década, iniciado pela globalização dos sistemas de informação e comunicação, da economia e da política. As grandes mudanças que estão ocorrendo, tais como a crise na economia mundial, de acordo com Martinez, Halachmi e Bouckaert, (1996), conferem ao final do século um aspecto inquietante.

O interesse pela qualidade está crescendo em todo o mundo. Os clientes e usuários estão se tornando cada vez mais exigentes e não estão mais dispostos a aceitar qualidade inferior.

Historicamente, a preocupação com a qualidade iniciou nas empresas industriais, com a criação do departamento de inspeção que procurava a segregação dos produtos defeituosos que vinham sendo alvo das reclamações. Como detectar o defeito do produto depois de pronto trazia um custo elevado, o controle de qualidade estendeu-se por todas as fases da manufatura.

8.1 Definições de Qualidade

A noção de qualidade depende fundamentalmente da percepção de cada um. O que tem qualidade para uns pode não atender as necessidades de outros. Assim, o primeiro conceito a ser entendido é que a noção de qualidade

depende da percepção de cada indivíduo. De acordo com Garvin (1992), os sinônimos de qualidade vão desde luxo e mérito até excelência e valor.

Garvin (1992) coloca que qualidade é um conceito que existe há muito tempo, mas apenas recentemente emergiu como uma forma de gestão. Já Crosby (1979) estabelece que qualidade quer dizer conformidade com as exigências.

Moller (1992) concebe qualidade como dois fatores: a Qualidade Técnica (“lucros”) e a Qualidade Humana (“além dos lucros”). A Qualidade Técnica visa satisfazer exigências e expectativas concretas como, por exemplo, tempo, qualidade, finanças, taxa de defeitos, função, durabilidade, segurança, garantia. A Qualidade Humana, por sua vez, visa satisfazer expectativas e desejos emocionais como, por exemplo: lealdade, comprometimento, consistência, comportamento, credibilidade, atitudes, atenção. É importante entendermos que, na visão do autor, os conceitos de qualidade técnica e qualidade humana são complementares.

A gestão da qualidade, na visão de Ishikawa (1993), consiste em desenvolver, criar, fabricar mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o comprador. Administrar qualidade é também administrar o preço de custo, o preço de venda, e o lucro.

Juran (1993), define qualidade como *adequação ao uso*. “ Essa definição fornece um rótulo curto e compreensível, mas não fornece a

profundidade necessária aos agentes para escolherem os rumos da ação.” (p. 16).

A adequação ao uso divide-se de acordo com o autor (op. cit.) em duas direções um tanto diferentes como se vê no quadro abaixo.

Quadro 5 – Definições da Qualidade⁹

CARACTERÍSTICAS DE PRODUTO QUE ATENDEM NECESSIDADES DE CLIENTES	AUSÊNCIA DE DEFICIÊNCIA
Qualidade mais alta permite que a empresa: Aumente a satisfação com o produto Torne os produtos vendáveis Atenda a competição	Qualidade mais alta permite que a empresa: Reduza a freqüência de erros Reduza trabalho. desperdício Reduza falhas de campo, despesas com garantia
Aumente a participação no mercado Forneça faturamento de vendas Consiga preços vantajosos	Reduza insatisfação do cliente Reduza inspeção, testes Diminua o tempo necessário para colocar novos produtos no mercado Aumente o rendimento, capacidade Melhore o desempenho de entrega
O principal efeito reside nas vendas Geralmente mais qualidade custa mais	O principal efeito reside nos custos Geralmente, mais qualidade custa menos

Para Feigenbaum (1961) qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são: a) o verdadeiro uso, b) o preço de venda do produto, a satisfação do cliente.

Cabe salientar aqui que mesmo sendo tratada sob várias denominações, tais como Total Quality Management (TQM), Total Quality Control (TQC), Qualidade Total tem um único objetivo: clientes satisfeitos.

8.2 Controle Estatístico de Qualidade

Até a década de trinta, o controle de qualidade ainda estava limitado à prática da inspeção e a atividades restritas, como a contagem, a classificação por determinadas características (padrões próprios de cada organização) e a necessidade de reparos findo o período de produção. Todavia, em 1931, Walter Shewhart, em sua obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, passa a atribuir caráter científico à disciplina. O autor fazia parte de um grupo da Bell Telephone que investigava problemas referentes à busca de uma maior padronização e uniformidade da rede nacional americana de telefonia (Garvin, 1992)

O foco central era o complexo equipamento que estava sendo construído no laboratório da Western Electric (Experimento de Hawthorne). Os engenheiros responsáveis por esse trabalho (Harol Dodge, Harry Roming e C.D. Edwards), juntamente com Shewhart foram os responsáveis pelo desenvolvimento da disciplina intitulada "Controle Estatístico de Qualidade".

Parecia aos autores que era improvável que duas peças fossem fabricadas precisamente de acordo com as mesmas especificações. O que estava correto; uma vez que o material empregado, bem como as habilidades dos operadores e as características dos equipamentos seriam distintas, o produto final, conseqüentemente, seria distinto.

⁹ Fonte: Juran, 1992, p. 17

A mesma peça produzida pelo mesmo operador sofre, eventualmente, variações à medida que o processo se desenvolve. Posto isso, o pensamento dos especialistas da área modificou seu enfoque. Ao assumir a variabilidade do processo, passou a ser necessário identificar os graus de aceitabilidade de tal diferença, bem como a freqüência com que tais "acidentes" se manifestavam.

Para tanto, passou-se a buscar o controle do processo através de um planejamento das atividades em que cada um sofresse o estudo estatístico da probabilidade de erro (flutuações).

Vê-se que o processo passa a ser estudado como um todo; através da previsão surge a tentativa de se minimizar o erro. De uma política de verificação exclusiva no produto final (inspeção), passou-se a atacar o início da linha de produção. Com a capacitação do trabalhador, adequação do equipamento às necessidades reais da organização, além da já mencionada previsão, buscou-se reverter o excessivo desperdício industrial. Entretanto, ainda se tem a idéia de qualidade centrada na fábrica.

8.4 Garantia de Qualidade

Com o surgimento da necessidade de se concentrar no consumidor, seus desejos e carências, há uma mudança de enfoque na estratégia das organizações. Outro dado importante a ser levado em conta é o aumento da

sofisticação tecnológica dos produtos. Com os departamentos de pesquisa e desenvolvimento incorporados às empresas, numa era de competitividade acirrada, exigindo que os produtos passem a assumir vantagens diferenciais na mente dos consumidores, elementos tais como o pós-compra (assistência), além da garantia por tempo, uso ou utilidade passaram a ser decisivos.

A qualidade passou a ter caráter estratégico e a fazer parte de filosofia das empresas.

8.5 Gestão Estratégica da Qualidade

Atualmente, de acordo com Garvin (1992), estamos no estágio da gestão estratégica da qualidade, onde a qualidade foi redefinida através do ponto de vista do consumidor e onde a satisfação está relacionada com ofertas competitivas e com a vida útil do produto, não apenas da compra.

Via de regra, a noção de estratégia encontra-se intrinsecamente ligada ao nível institucional das organizações. É a partir deste nível que são ditados os rumos das instituições - sua ideologia, base voluntária e objetivos – em suma, sua missão

Ao deslocar-se o foco da qualidade e produtividade dos níveis intermediário e operacional para o topo da organização, está-se fatalmente implementando o processo. Esse deslocamento não quer dizer que os outros níveis deixem de pensar e atuar em termos de qualidade. Ocorre, nada mais

nada menos, que a disseminação de tais conceitos para o *todo* organizacional. A cultura da empresa centra-se nas necessidades, desejos e anseios do mercado.

O consumidor passa a ser o alvo. A fim de que sejam levados a cabo tais procedimentos, torna-se indispensável amplo e profundo trabalho de conscientização de todos os integrantes da vida organizacional, não apenas no que tange à empresa que produz o produto, bem como aos fornecedores de insumos e distribuidores.

A cadeia econômica tem de estar contemplada e regida pela idéia de qualidade e produtividade. A escolha dos fornecedores é estratégica; a conformidade dos produtos em termos internacionais é estratégica; a produção com vantagens diferenciais, a distribuição e o preço competitivo também são, igualmente, estratégicos.

Não basta a simples idealização ou importação a partir de experiências japonesas, por exemplo, de teorias que contemplem qualidade e produtividade. Tal binômio precisa ser compreendido, infundido na cultura das organizações. A produtividade e a qualidade iniciam não dentro das organizações produtivas, mas sim na base educacional da sociedade.

Assim, para que se consiga qualidade a fim de satisfazer clientes, toda organização deve ter em mente que qualidade total não pode ser comprada mas, deve ser desenvolvida por todos os integrantes da organização.

8.5 A Retomada do Homem Social

Na Qualidade Total existe uma retomada do *homo social* da escola das Relações Humanas. Os Humanistas preocupavam-se com a motivação dos trabalhadores, e com sua aceitação pelo grupo, mas o objetivo final era estimular reações positivas dos indivíduos na organização. De acordo com Whyte (apud Ramos, 1984) o objetivo principal era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu desenvolvimento individual.

Na Qualidade Total já vemos uma preocupação com a qualidade de vida no trabalho de parte dos integrantes da organização. Para a qualidade total é crucial a atenção à qualidade das pessoas, isto, melhorar as relações interpessoais, fortalecer a comunicação, formar espírito de equipe.

“O melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade, em uma empresa ou organização, é com o desempenho do indivíduo e suas atitudes em relação à qualidade.

A qualidade pessoal inicia uma reação em cadeia de melhoramentos na qualidade – um processo de desenvolvimento da qualidade.

Altos níveis de qualidade pessoal contribuem para os altos níveis de qualidade nos departamentos.

Os departamentos com altos níveis de qualidade criam produtos e serviços de qualidade superior.

A qualidade em todas as áreas conduz a uma “cultura de qualidade”, a qual influencia toda a empresa” (Moller, 1992, p.17).

A qualidade, que por muito tempo focalizou apenas produção e controle, passa a preocupar-se com o comportamento humano nas organizações, enfocando gestão participativa, treinamento e desenvolvimento, motivação liderança e comprometimento.

Vemos aqui o aprimoramento do homem social, preconizado na abordagem das Relações Humanas. Existe uma maior preocupação com a qualidade do trabalho e também com a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Novas práticas são desenvolvidas para tornar o ambiente de trabalho mais agradável e satisfatório para os integrantes da organização.

É importante salientar que o homem social da qualidade total é parte integrante do processo de produção, não perdendo, entretanto a sua característica de *ser produtivo*

Moller (op. cit., p. 19) afirma que,

“a tarefa mais importante da gerência é motivar pessoas – o recurso mais valioso da organização – para que façam o melhor possível. É função da gerência inspirar cada um e todos os funcionários, para que tenham alto padrão de qualidade pessoal”.

A qualidade pessoal é crucial para sua auto-estima, a qual por sua vez determina seu bem-estar, sua eficiência, suas atitudes e seu comportamento.

Qualquer programa visando melhorar a qualidade global de uma empresa ou organização deve incluir melhoramentos em todas as cinco áreas: qualidade pessoal, qualidade departamental, qualidade de produtos, qualidade de serviços e qualidade da empresa”.

CAPÍTULO 9 A REENGENHARIA

Durante mais de três décadas a Qualidade Total se mostrou um sistema administrativo de alta eficácia. Mas no final da década de 80, a procura da qualidade chegou a um impasse: como harmonizar as exigências cada vez maiores com a velocidade das mudanças, as crises econômicas, economia global e a agilidade competitiva exigida para poder sobreviver (Vecchio e Vecchio, 1994)?

De acordo com Davemport (1994) o impulso para a melhoria do desempenho tem sido uma preocupação constante ao longo do século, e frente à intensa concorrência e pressões econômicas sobre as organizações na década de 90, iniciativas tais como melhoria paulatina de processos e melhoria contínua, embora essenciais, não são mais suficientes.

A Reengenharia, modelo dos anos 90, surgiu como uma forma de recolocar as empresas norte-americanas, num mercado altamente competitivo e globalizado, empresas estas que haviam perdido seu espaço para empresas japonesas.

Reengenharia, termo cunhado por Michael Hammer e James Champy em seu livro *Reengineering the Corporation: a manifesto for Business Revolution*, de 1993, surgiu para explicar a necessidade de reestruturar e adaptar as empresas à velocidade competitiva da economia global.

9.1 Conceito de Reengenharia

“É difícil encontrar uma empresa cuja gerência não declare, ao menos publicamente, que deseja uma organização suficientemente flexível para se ajustar rapidamente às condições mutantes do mercado, suficientemente enxuta para derrotar o preço de qualquer concorrente, suficientemente inovadora para manter-se tecnologicamente atualizada em seus produtos e serviços e suficientemente dedicada para fornecer o máximo de qualidade e de atendimento aos clientes” (Hammer e Champy, 1994, p. 1).

As empresa na visão de Hammer e Champy (op. cit.), necessitam ser enxutas, ágeis, flexíveis, receptivas competitivas, inovadoras, eficientes, com enfoque no cliente e rentáveis. Buscando, também, sofisticação tecnológicas de seus produtos e serviços.

Assim, dentro deste quadro de necessidades surge a Reengenharia, que nas palavras dos seus criadores (op. cit., p. 22) é:

“ o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade. Esta definição encerra quatro palavras-chave: fundamental, radical, drástica e processos.”

Explicaremos agora as quatro palavras-chave do conceito de Reengenharia:

1. Fundamental: ao praticar a Reengenharia precisa-se formular questões básicas a respeito da empresa e do seu funcionamento: Por que fazemos o que fazemos? E por que fazemos desta forma?

Estas perguntas fundamentais levam as pessoas examinarem as regras e suposições tácitas subjacente à forma como as atividades são conduzidas. “A reengenharia ignora o que existe e concentra-se no que deveria existir” (Hammer e Champy, op. cit. p. 22)

2. Radical: a redefinição radical significa desconsiderar todas as estruturas e os procedimentos existentes e inventar formas completamente novas de realizar o trabalho. “ Não introduzir mudanças superficiais ou conviver com o que já existe, mas jogar fora o antigo” (Hammer e Champy, op. cit., p. 22).
3. Drástica: a reengenharia não diz respeito a melhorias marginais ou de pequenas quantidades, mas saltos quânticos de desempenho. “ A reengenharia só deve ser aplicada quando houver a necessidade de destruir o que existe” (Hammer e Champy, op. cit. p. 23).
4. Processos: para a reengenharia, a palavra-chave processo é a mais importante e a que traz mais dificuldades para os gerentes das empresas. “Grande parte dos homens de negócio não está ‘orientado para os processos; eles estão voltados para a tarefa, serviços, pessoas ou estruturas, mas não para processos” (Hammer e Champy, op. cit., p. 24).

Processo empresarial, aqui, é definido pelos autores (op. cit., p. 24), como “ um conjunto de atividades com uma ou mais espécie de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente” .

De acordo com Davemport (1994, p. 12), reengenharia é a adoção de alguma coisa inovadora, é um fenômeno que se produz de uma vez só.

Já Andrew e Stalick (1994) colocam que a reengenharia consiste em mudar radicalmente o trabalho das pessoas – mudando a política organizacional e o controle, os sistemas e a tecnologia, o relacionamento organizacional e a prática de negócios e o sistema de recompensas.

Um ponto fundamental colocado pelas autores é o comprometimento com a reengenharia que deve surgir da alta direção. A liderança dos executivos é o elemento vital para o sucesso da reengenharia.

Hammer (1993) coloca que o objetivo da reengenharia é destruir a organização e remontá-la dentro de um contexto de mudança ambiental. Citando Hammer e Champy (1994, p. 23) “ não existe reengenharia baseada em sentimento” .

A reengenharia requer, além de mudanças nos processos e na tecnologia, mudanças na infra-estrutura organizacional e transformação da cultura. Uma vez que a mudança radical foi executada, deve-se iniciar um

processo de melhoramento contínuo a fim de prevenir a deterioração e manter as práticas operacionais (Andrews e Stalick, op. cit.)

A reengenharia inicia o processo transformando uma organização disfuncional em uma organização voltada ao aprendizado, à produtividade e focada no consumidor. De acordo com Andrews e Stalick (op. cit.), a reengenharia deve estar voltada para o consumidor, pois uma organização que não definir seus valores, qualidade e futuro voltada para o mercado não será competitiva na economia global.

O objetivo da reengenharia são os processos e não as organizações, e os processos são o que as organizações executam, são as atividades organizacionais. Estes processos, na visão de Hammer e Champy (op.cit.) tendem a não ser geridos por que os trabalhadores respondem a departamentos e ninguém é responsável por todo o desenvolvimento do processo

Reengenharia implica em redefinição dos processos de uma organização. Embora seu ponto de partida sejam os processos organizacionais as modificações provocadas pela reengenharia vão mais além. Nas palavras de Hammer e Champy (op. cit., p. 51), “embora seu ponto de partida seja a redefinição dos processos, ela não para por aí. Mudanças fundamentais nos processos das empresas afetam muitas outras partes e aspectos de uma organização – todas suas partes, na verdade.”

Quando um processo é reformulado pela reengenharia, os serviços, antes estreitos e orientados para as tarefas, evoluem para multifuncionais, as pessoas deixam de obedecer ordens para tomar suas próprias decisões, os gerentes tornam-se instrutores, deixando de ter o caráter de supervisor, os trabalhadores voltam-se mais para o cliente e as atitudes e valores organizacionais são modificados (Hammer e Champy, op. cit.).

9.1.1 QUEM DEVE ADOPTAR A REENGENHARIA

De acordo com Hammer e Champy (op. cit.) para identificar se uma organização necessita passar pela reengenharia, em primeiro lugar é feita uma análise do ambiente organizacional a fim de verificar os problemas. Os autores (op. cit., p. 23), verificaram, a partir de suas experiências, três espécies de empresas que devem adotar a reengenharia. São elas:

- a) as empresas em grandes apuros, estas não tem outra alternativa senão empreender a reengenharia;
- b) as empresas que ainda não estão em dificuldades, mas cuja gerência prevê problemas à frente; e
- c) a empresa que empreende a reengenharia é aquela em seu pico de desempenho. “Ela não possui qualquer dificuldade

agora ou no futuro, mas a sua gerência é ambiciosa e agressiva” (Hammer e Champy, op. cit., p. 23).

Andrews e Stalick (1994) salientam, também, que para identificar a oportunidade certa para a realização da reengenharia, o primeiro passo é pesquisar o ambiente – coletar dados e identificar os problemas da organização.

9.1.2 QUEM REALIZA A REENGENHARIA

Quem aplica a reengenharia são as pessoas e não as empresas. O sucesso da reengenharia depende da forma como as organizações escolhem e organizam estas pessoas. Assim, de acordo com os autores Hammer e Champy (1994, p. 83), emergirão os seguintes papéis:

- Líder: alto executivo que autoriza e motiva o esforço de reengenharia.
- Proprietário do Processo: gerente responsável por processos específicos.
- Equipe de Reengenharia: grupos de indivíduos dedicados a reengenharia de um processo específico. São as pessoas que diagnosticam os processos existentes e realmente reinventam a empresa.

- Comitê Geral: um corpo formulador de políticas de altos gerentes que desenvolve a estratégia global de reengenharia da organização e monitora seu progresso. O comitê é um aspecto opcional da estrutura da reengenharia.
- Czar da Reengenharia: indivíduo responsável por desenvolver técnicas e instrumentos de reengenharia. O Czar tem a função de possibilitar e apoiar cada proprietário de processo e equipe de reengenharia, e coordenar todas as atividades de reengenharia em andamento.

9.2 O Papel da Tecnologia da Informação na Reengenharia

Para Davemport (1994) a informação e tecnologia da informação raramente são suficientes para provocar mudanças nos processos. A maioria das inovações advém de uma combinação de tecnologia, tecnologia de informação e mudanças nos recursos organizacionais e humanos.

Hammer e Champy (op.cit) consideram a tecnologia da informação a mola propulsora da reengenharia. Como afirmam os autores (op. cit, p. 67) “a tecnologia da informação moderna e atualizada integra qualquer esforço de reengenharia, sendo um *capacitador essencial...*, por permitir às empresas a reengenharia de seus processos”.

A tese principal de Michael Hammer e James Champy é de que as necessidades, bem como as aspirações, são moldadas pela compreensão das pessoas sobre o que é possível. A tecnologia revolucionária viabiliza atividades e ações com as quais elas sequer sonharam.

Como salientam Hammer e Champy (1994, p. 67) “ uma empresa incapaz de mudar o seu pensamento sobre a tecnologia da informação não pode aplicar a reengenharia”. O uso inadequado da tecnologia pode bloquear o esforço de reengenharia.

9.3 A Retomada do Homo Economicus

As propostas de Hammer e Champy (1994), desde reestruturação de processo até a reestruturação das equipes e da empresa toda, são altamente aproveitáveis, se colocados no contexto comportamental da qualidade total por exemplo, mas são altamente perigosas se implementadas da maneira radical apresentada pelos autores da reengenharia (Vecchio e Vecchio, op. cit.).

O *homo economicus* da Escola Clássica volta a ser discutido quando analisamos a reengenharia. Nesta abordagem o indivíduo é considerado um recurso organizacional a ser maximizado. O homem na visão da Reengenharia é equivalente ao homem operacional de Ramos (1984).

Esta maneira simplista de ver o homem traz consigo características organizacionais que foram descritas por Ramos (1984, p. 6), e que refletem muito bem a situação atual:

1. A organização requer um método autoritário de alocação de recurso, no qual o trabalhador é visto como um ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização;
2. Um conceito de treinamento como uma técnica para “ajustar” o indivíduo aos imperativos da maximização da produção;
3. Uma visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador é psicologicamente diferente de outros indivíduos;
4. Uma visão que administração e teoria administrativa são isentas ou neutras;
5. Uma indiferença sistemática às premissas éticas e de valores do ambiente externo;
6. O ponto de vista de que aspectos da liberdade pessoal são estranhos ao modelo organizacional; e
7. Um conceito de que trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação.

A reengenharia, privilegiando o subsistema técnico das organizações, demonstra claramente que considera o indivíduo como apêndice do processo de produção. Sendo assim, este indivíduo para manter-se na organização deve se tornar cada vez melhor, buscando sempre novos conhecimentos nas áreas de tecnologia com ênfase na informática e informação (áreas estas de suma importância para a reengenharia). Esta demanda de novos conhecimentos em níveis muito altos e de forma crescente sobrecarregam o indivíduo.

Outra decorrência desta super valorização do subsistema técnico é a perda da dimensão responsabilidade social. A reengenharia, preocupando-se apenas com a sobrevivência das organizações no curto prazo, como que esquece o indivíduo e conseqüentemente dos impactos sociais e éticos de suas ações.

CONCLUSÃO

A partir do final século XIX vem ocorrendo uma grande mudança de orientação nas abordagens à organização. Tais mudanças também acarretaram uma modificação na interpretação do homem.

Através da análise da evolução do pensamento administrativo podemos verificar a existência de inúmeras conotações para o homem: *Homo economicus* na Abordagem Clássica; o *Homo Social* na Abordagem das Relações Humanas, o *Homem Organizacional* na Abordagem Estruturalista; o *Homem Funcional* na Abordagem Sistêmica, e o Homem Auto-realizado e Administrativo na Abordagem Comportamentalista. Nas duas mais recentes *quase* Escolas - Qualidade Total e Reengenharia - podemos detectar, com pequenas variâncias, a retomado do *Homo Social* e do *Homo Economicus*, respectivamente.

A partir do estudo da evolução histórica das várias abordagens administrativas é possível perceber que o emprego de visões subsistêmicas na análise fez com que elementos vitais fossem deixados de lado. A partir da Teoria Geral dos Sistemas é que podemos notar a existência de uma interação do homem com a tecnologia e seu ambiente. Isto nos mostra que se uma

organização quiser sobreviver em uma época caracterizada por profundas transformações a solução primitiva, dos sistemas rigidamente estruturados, não será a melhor abordagem.

Com o rápido desenvolvimento de novas técnicas, informações, conhecimentos e tecnologias surgiu a necessidade do próprio homem modificar o seu comportamento .

Buscou-se então uma nova forma de visualizar a interação homem/organização/ambiente. Esta é a proposta é da ReAdministração. A ReAdministração de acordo com Caravantes e Bjur (1996, p. 2):

“é uma forma de gerir as organizações contemporâneas, de tal sorte que tenhamos, de um lado, organizações eficiente (produtivas), eficazes (que atinjam de forma sistemática e continuada os resultados planejados) e efetivas (que levam em consideração sua responsabilidade pública, cultivem a ética em seu desempenho) e de outro, indivíduos satisfeitos com e pelo que fazem” .

No conceito da ReAdministração nós encontramos dois elementos essenciais: o indivíduo e a sua criação, as organizações (Caravantes e Bjur op. cit., p. 2).

Quadro 6 - Os dois Pólos da ReAdministração



Segundo Caravantes (in: Bjur e Caravantes, 1994, p. 14) a ReAdministração está ligada ao resgate daqueles elementos que são inerentes e críticos ao que se entende que venha a ser *boa administração*:

1. Visão de ambiente: a capacidade de interpretar o ambiente externo à organização;
2. Definição da missão ou finalidade: o norte orientador da caminhada organizacional;
3. Comportamento humano nas organizações: as pessoas que compõem a organização;
4. Recursos: todo o desenvolvimento de uma organização é baseado na disponibilidade de recursos: físicos, financeiros, tecnológicos e humanos;
e
5. Resultados socialmente relevantes: ou seja, a efetividade organizacional:

O HOMEM TOTAL

“Temos consciência de que as organizações sociais são criação da mente humana. O que muitas vezes se esquece é que a sua finalidade básica é servir a este mesmo homem, proporcionar-lhe aquilo que individualmente ele não poderia obter, seja em termos de sustento básico, seja em termos de uma vida plena” (Caravantes e Bjur, op. cit., p. 4).

A ReAdministração pretende privilegiar, de acordo com Caravantes, Caravantes e Bjur (1997), o homem como ser integral e total, que necessariamente transborda seu papel organizacional e descrição de cargos. Aquele que não é um mero instrumento de produção ou peça diminuta de uma engrenagem maior.

Ela coloca o homem como ponto fundamental para que as organizações sobrevivam. Ela está construída sobre o pressuposto que não existe uma necessária incompatibilidade entre as necessidades do indivíduo e os objetivos da organização. Como colocam seus autores (op. cit., p. 129)

“ a ReAdministração parte do pressuposto da não-existência de incompatibilidade necessária entre organizações de alta performance – eficientes, eficazes e efetivas – e indivíduos felizes (aqui entendidos aqueles que nela trabalham e aqueles a quem ela serve). E mais: coloca em dúvida a possibilidade de existirem organizações de alta performance povoada de indivíduos infelizes. Indivíduos infelizes transferem para os produtos e serviços a sua infelicidade, gerando baixa qualidade em todas as ações”.

Um dos objetivos da ReAdministração, segundo os autores (op. cit., p. 16), é a busca do indivíduo feliz, e o conceito de indivíduo feliz é “aquele capaz de satisfazer suas necessidades básicas, de segurança social e do ego. Mas não só isso – também, e especialmente suas necessidades de auto-realização e de autotranscendência” .

A ORGANIZAÇÃO ÉTICA E EFETIVA

A ReAdministração leva em consideração o comportamento ético, a comunidade e as questões ambientais.

“ Um dos elementos importantes da teoria da ReAdministração defende que as organizações que não forem constituídas sobre uma base ética sólida, uma ética que afete todas as suas relações internas e externas, serão organizações destinadas eventualmente a fracassar. Suas ações não-éticas serão rejeitadas tanto por seus próprios empregados como também pelos clientes e por toda a sociedade” (Caravantes, Caravantes, Bjur, op. cit., p.144).

Ela busca, combinar eficiência e eficácia organizacional, com a , busca de resultados socialmente relevantes, aí incluída a ética. Entende-se por resultados socialmente relevantes aqueles que beneficiam a sociedade e também cultivam uma visão de longo prazo.

A ReAdministração enquanto teoria propõe o gerenciamento das organizações competitivas através de um comportamento ético, de uma responsabilidade com o indivíduo dentro da organização bem como com a comunidade e, de um respeito com o meio-ambiente – mostrando que não existe incompatibilidade entre o indivíduo e seu meio. Enfim, a ReAdministração busca tanto o crescimento organizacional quanto o desenvolvimento individual.

“Cremos que a ReAdministração, sob todos os aspectos, permite vislumbrar melhores dias no gerenciamento das organizações em uma sociedade de mercado” (Caravantes, Caravantes e Bjur, op. cit. p. 149).

BIBLIOGRAFIA

- ANDREWS, Dorine C., STALICK, Susan K.. **Business Reengineering – the survival guide**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994.
- ✚ ARGYRIS, Chris. **Personalidade e Organização**. Rio de Janeiro: Renes, 1969.
- ✚ BENNIS, Warren G.. Além da Burocracia. In: **Textos da Disciplina: Planejamento Organizacional Integrado**. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública. Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública, 1976.
- ✚ BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- ✚ _____. Teoria Geral dos Sistemas. In: BERTALANFFY, Ludwig von, et. al. **Teoria dos Sistemas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1976, p. 1-20.
- ✚ BJUR, Wesley., CARAVANTES, Geraldo R. **Reengenharia ou ReAdministração – do útil e do fútil nos processos de mudança**. Porto Alegre: AGE, 1994.
- ✚ BLAU, Peter M., SCOTT, W. Richard. **Organizações Formais**. Rio de Janeiro: Atlas, 1970.
- BONDER, Nilton. **A cabala da Inveja**. Rio de Janeiro: Imago, 1992.
- ✚ BOULDING, Kenneth E.. General Systems Theory – The skeleton of science. In: SHAFRITZ, Jay M., HYDE, Albert C.. **Classics of Public Administration**. Oak Park: Moore Publishing, 1978, p. 121-131.
- BRASIL. Instituto de pesquisas Espaciais. **Engenharia de Sistemas, Planejamento e Controle de Projetos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1972.
- ✚ BURNS, Edward M. **História da Civilização Ocidental**. Porto Alegre: Globo, 1957.

CARAVANTES, Geraldo R.. **Administração por Objetivos. Uma abordagem sócio-técnica.** Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1984.

_____. Reengenharia ou ReAdministração. In: BJUR, Wesley., CARAVANTES, Geraldo R. **Reengenharia ou ReAdministração – do útil e do fútil nos processos de mudança.** Porto Alegre: AGE, 1994.

_____. **Contexto e Ética – o perfil do novo administrador.** Porto Alegre: Pallotti, 1991.

_____. **ReAdministração em Ação. A prática da mudança rumo ao sucesso.** São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. CARAVANTES, C., BJUR, W.. **Administração e Qualidade – a superação dos desafios.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CROSBY, Philip. **Quality is Free.** New York: McGraw-Hill, 1979.

DAVEMPORT, Thomas. **Reengenharia de Processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência.** São Paulo: Atlas, 1983.

DESCARTES, René. **O Discurso do Método.** Porto Alegre; Globo, 1957

ETZIONI, Amitai. **Modern Organization.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964.

_____. **Complex Organization. A Sociological Reader.** New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965.

FARIA, A. Nogueira de. **Introdução a Administração – incluindo os novos caminhos da Administração.** Rio de Janeiro: Rio Fundo, 1993.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral.** São Paulo: Atlas, 1968.

GARVIN, David. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIBSON, J., IVANCEVICH J., DONNELLY, J.. **Organizações.** São Paulo: Atlas, 1981.

GODOY, Arilda Schimidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Março/Abril 1995a.

_____. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 20-29, Maio/Junho 1995b.

_____. Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n. 4, p. 65-71, Julho/Agosto, 1995c.

HAMMER, Michael. Esse Infame Mundo da Administração. **EXAME**, p. 134-138, 13 de outubro 1993.

_____, CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMPTON, David R.. **Conceitos de Comportamento na Administração**. São Paulo: EPU, 1973.

HANDY, Charles. **Como Compreender as Organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

✂ HANIKA, F. de P.. **Guia Moderno da Administração**. Rio de Janeiro: Forense, 1965.

HERZBERG, Frederick. O Conceito de Higiene como Motivação e os Problemas do Potencial Humano de Trabalho. In: HAMPTON, David R.. **Conceitos de Comportamento na Administração**. São Paulo: EPU, 1973

ISHIKAWA, K. **What is TQC? The japanese way**. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

* JOHSON, Richard, KAST, Fremont, ROSENZWEIG, James. **The Theory and Management of Systems**. Tóquio: McGraw-Hill, 1973.

JURAN, J.M.. **Na Liderança pela Qualidade – um guia para executivos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert L.. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1967.

MARCH, J.G., SIMON, H.A.. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

MARTINEZ, Rafael B, HALACHMI, Arie, BOUCKAERT, Geert. **La Productividad y la Calidad en la Gestión Pública**. Santiago: Escola Galega de Administración Pública – EGAP, 1996.

MASLOW, Abraham H.. **Motivation and Personality**. New York: Harper and Row, 1970.

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

MAYO, Elton. **The Social Problems of an Industrial Civilization**. London: Routledge & Kegan Paul, 1957.

_____. **Problemas Humanos de una Civilización Industrial**. Buenos Aires: Galatea Nueva Vision, 1959.

✚ MCGREGOR, Douglas. **The Human Side of The Enterprise**. Tokyo: Kogakusha Company, Ltda., 1960.

_____. O Lado Humano da Empresa. In: HAMPTON, David R.. **Conceitos de Comportamento na Administração**. São Paulo: EPU, 1973.

MERTON, Robert K.. Bureaucratic Structure and Personality. In: NATEMEYER, Walter E.. **Classics of Organizational Behavior**. Oak Park: Moore Publishing, 1978, p. 244-253.

MILLER, J., RICE, A. K. **Systems of Organization. Control of task and sentient boundaries**. London: Tavistock Publications, 1967.

MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MORGAN, Gareth. **Beyond The Method. Strategies for Social Research**. California: SAGE, 1983.

✚ MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1974.

* MOUZELIS, Nicos. **Organization and Bureaucracy. An analysis of modern theories**. Chicago: Aldine Publishing Company, 1973.

NATEMEYER, Walter E.. **Classics of Organizational Behavior**. Oak Park: Moore Publishing, 1978.

PLATÃO. **Discurso de Sócrates**. Porto Alegre: Globo, 1955.

- RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 18(2):3-12, abr/jun 1984.
- * SCHEIN, Edgar H.. **A Psicologia na Organização**. Lisboa: A M Teixeira & C.^a, LDA, 1968.
- * SELZNICK, Philip. Foundations of the Theory of Organization. In: ETZIONI, Amitai. **Complex Organization. A Sociological Reader**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965.
- * SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1970.
- * SHAFRITZ, Jay M., HYDE, Albert C.. **Classics of Public Administration**. Oak Park: Moore Publishing, 1978.
- _____, WHITEBECK, P.. **Classics of Organization Theory**. Oak Park: Moore Publishing, 1978.
- STRAUSS, George. Comportamento Organizacional e Relações Pessoais. In: LOBOS, Júlio A.. **Comportamento Organizacional: leitura selecionadas**. São Paulo: Atlas, 1978, v. 1.
- TAYLOR, Frederick, W.. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1966.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S.. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VECCHIO, Egidio, VECCHIO, Elizabeth. **Reengenharia Comportamental X Reengenharia Radical**. Porto Alegre: AGE, 1994.
- * WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. **Uma Análise das Teorias de Organização**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1969.
- _____. **Uma Análise das Teorias de Organização**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.
- * WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.