



GESTÃO E NEGÓCIOS

**Introdução à
Administração**



ROBSON DE MORAES ROCHA MEDEIROS FREITAS LOURENÇO

**INTRODUÇÃO À
ADMINISTRAÇÃO**

1ª Edição

**Taubaté
Universidade de Taubaté
2011**

Copyright©2013.Universidade de Taubaté.

Todos os direitos dessa edição reservados à Universidade de Taubaté. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio, sem a prévia autorização desta Universidade.

Administração Superior	Prof. Dr. José Rui Camargo
Reitor	Prof. Dr. Marcos Roberto Furlan
Vice-reitor	Prof. Dr.Francisco José Grandinetti
Pró-reitor de Administração	Prof. Dr.Luciano Ricardo Marcondes da Silva
Pró-reitor de Economia e Finanças	Profa. Dra.Nara Lúcia Perondi Fortes
Pró-reitora Estudantil	Prof. Dr. José Felício GoussainMurade
Pró-reitor de Extensão e Relações Comunitárias	Profa. Dra.Ana Júlia Urias dos Santos Araújo
Pró-reitora de Graduação	Prof. Dr.Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira
Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação	Profa. Dra.Patrícia Ortiz Monteiro
Coordenação Geral EaD	Profa. Ma.Rosana Giovanni Pires
Coordenação Acadêmica	Profa. Dra.Ana Maria dos Reis Taino
Coordenação Pedagógica	Profa. Ma. Susana Aparecida da Veiga
Coordenação Tecnológica	Profa. Ma.Isabel Rosângela dos Santos Ferreira
Coordenação de Mídias Impressas e Digitais	Profa. Ma. Maria Cristina Prado Vasques
Coord. de Área: Ciências da Nat. e Matemática	Prof. Me. Rodrigo dos Santos
Coord. de Área: Ciências Humanas	Profa. Ma.Isabel Rosângela dos Santos Ferreira
Coord. de Área: Linguagens e Códigos	Profa. Dra. Ana Maria dos Reis Taino
Coord. de Curso de Pedagogia	Profa. Ma. Márcia Regina de Oliveira
Coord. de Cursos de Tecnologia	Profa. Ma. Isabel Rosângela dos Santos Ferreira
Revisão ortográfica-textual	Prof. Me.Benedito Fulvio Manfredini
Projeto Gráfico	Bruna Paula de Oliveira Silva
Diagramação	Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas Lourenço
Autor	Rua Quatro de Março,432-Centro
Unitau-Reitoria	Taubaté – São Paulo CEP:12.020-270
	Central de Atendimento:0800557255
Polo Taubaté	Avenida Marechal Deodoro, 605–Jardim Santa Clara
	Taubaté–São Paulo CEP:12.080-000
	Telefones: Coordenação Geral: (12)3621-1530
	Secretaria: (12)3625-4280
Polo Ubatuba	Av. Castro Alves, 392 – Itaguá – CEP: 11680-000
	Tel.: 0800 883 0697
	e-mail: nead@unitau.br
	Horário de atendimento: 13h às 17h / 18h às 22h
Polo São José dos Campos	Av Alfredo Ignácio Nogueira Penido, 678
	Parque Residencial Jardim Aquarius
	Tel.: 0800 883 0697
	e-mail: nead@unitau.br
	Horário de atendimento: 8h às 22h

**Ficha catalográfica elaborada pelo SIBi
Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

L892i Lourenço, Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas
Introdução à administração / Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas Lourenço.
Taubaté: UNITAU, 2010.
71p. : il.
ISBN: 978-85-62326-16-5
Bibliografia
1. Administração. 2. Pensamento administrativo. 3. Globalização.
I. Universidade de Taubaté. II. Título.

PALAVRA DO REITOR

Toda forma de estudo, para que possa dar certo, carece de relações saudáveis, tanto de ordem afetiva quanto produtiva. Também, de estímulos e valorização. Por essa razão, devemos tirar o máximo proveito das práticas educativas, visto se apresentarem como máxima referência frente às mais diversificadas atividades humanas. Afinal, a obtenção de conhecimentos é o nosso diferencial de conquista frente a universo tão competitivo.

Pensando nisso, idealizamos o presente livro-texto, que aborda conteúdo significativo e coerente à sua formação acadêmica e ao seu desenvolvimento social. Cuidadosamente redigido e ilustrado, sob a supervisão de doutores e mestres, o resultado aqui apresentado visa, essencialmente, a orientações de ordem prático-formativa.

Cientes de que pretendemos construir conhecimentos que se intercalem na tríade Graduação, Pesquisa e Extensão, sempre de forma responsável, porque planejados com seriedade e pautados no respeito, temos a certeza de que o presente estudo lhe será de grande valia.

Portanto, desejamos a você, aluno, proveitosa leitura.

Bons estudos!

Prof. Dr. José Rui Camargo
Reitor

Apresentação

O mundo está se transformando rapidamente, conseqüentemente, aproximando mercados e pessoas. O momento histórico vivenciado hoje coloca em discussão as interações dinâmicas entre os seres humanos, as organizações, as sociedades e o meio ambiente, em uma perspectiva holística, que busca a formação de uma visão do todo interligado.

Pense nos diferentes tipos de empresas que você conhece! Algumas com centenas ou milhares de funcionários interagindo uns com os outros. Outras, utilizando a máquina como principal fator de interação com o cliente. Por exemplo, os caixas eletrônicos nas agências bancárias ou os 0800 que tanto utilizamos.

Diante disso, na esfera empresarial, tem sido questionada a base conceitual dos moldes atuais de organização que, centrados em uma visão mecanicista, foram construídos a partir de uma concepção reducionista do ser humano, considerando-o apenas como provedor de força física.

Podemos perceber, em nosso dia-a-dia, que a potencialidade humana cada vez mais será exigida, não nos moldes do passado, com base em sua força física, mas sim na sua capacidade de pensamento.

Este livro-texto foi construído para dar a você, leitor, uma visão clara e privilegiada das grandes tendências administrativas que estão tomando conta do pensamento empresarial do século XXI. Para isto, iremos conhecer como a administração evoluiu desde séculos atrás até os dias atuais. Viajaremos por momentos históricos importantes, que ajudarão na compreensão do que acontece hoje no mundo empresarial e na sociedade.

Conheceremos quais são as habilidades necessárias para que alcancemos um diferencial no mercado de trabalho e quais são os estilos de liderança mais utilizados hoje em dia.

E terminaremos nossa conversa, conhecendo quais são as tendências administrativas que estão permeando o cenário empresarial e tornando empresas e profissionais mais aptos a concorrer neste mercado turbulento e desafiador do século XXI.

Nossa primeira etapa vai nos ensinar como a administração evoluiu desde a antiguidade. Também, fazer perceber que a prática administrativa vem de longa data e que, através dos tempos, ela se aperfeiçoou com contribuições de diversos povos ao redor do mundo.

Então, vamos começar!

Sobre o autor

ROBSON DE MORAES ROCHA MEDEIROS FREITAS LOURENÇO é graduado em Administração de Empresas, pós-graduado em Marketing, Comércio Exterior e História, e mestre em Administração.

Caros(as) alunos(as),

O Programa de Educação a Distância (EAD) da Universidade de Taubaté apresenta-se como espaço acadêmico de encontros virtuais e presenciais direcionados aos mais diversos saberes. Além de avançada tecnologia de informação e comunicação, conta com profissionais capacitados e se apóia em base sólida, que advém da grande experiência adquirida no campo acadêmico, tanto na graduação como na pós-graduação, ao longo de mais de 35 anos de História e Tradição.

Nossa proposta se pauta na fusão do ensino a distância e do contato humano-presencial. Para tanto, apresenta-se em três momentos de formação: presenciais, livros-texto e Web interativa. Conduzem esta proposta professores/orientadores qualificados em educação a distância, apoiados por livros-texto produzidos por uma equipe de profissionais preparada especificamente para este fim, e por conteúdo presente em salas virtuais.

A estrutura interna dos livros-texto é formada por unidades que desenvolvem os temas e subtemas definidos nas ementas disciplinares aprovadas para os diversos cursos. Como subsidio ao aluno, durante todo o processo ensino-aprendizagem, além de textos e atividades aplicadas, cada livro-texto apresenta sínteses das unidades, dicas de leituras e indicação de filmes, programas televisivos e sites, todos complementares ao conteúdo estudado.

Os momentos virtuais ocorrem sob a orientação de professores específicos da Web. Para a resolução dos exercícios, como para as comunicações diversas, os alunos dispõem de *blog*, *fórum*, *diários* e outras ferramentas tecnológicas. Em curso, poderão ser criados ainda outros recursos que facilitem a comunicação e a aprendizagem.

Esperamos, caros alunos, que o presente material e outros recursos colocados à sua disposição possam conduzi-los a novos conhecimentos, porque vocês são os principais atores desta formação.

Para todos, os nossos desejos de sucesso!

Equipe EAD-UNITAU

Sumário

Palavra do Reitor	v
Apresentação	vi
Sobre o autor.....	viii
Caros(as) alunos(as)	x
Ementa.....	1
Objetivos.....	3
Introdução.....	4
Unidade 1. Estudo das origens da administração	6
1.1 Origens	6
1.2 A influência das grandes civilizações.....	7
1.3 Síntese da Unidade	9
1.4 Para saber mais	10
1.5 Atividades.....	10
Unidade 2. Principais escolas do pensamento administrativo.....	12
2.1 Origens	12
2.2 O pensamento administrativo	13
2.3 Síntese da Unidade	20
2.4 Para saber mais	20
2.5 Atividades.....	21
Unidade 3. Princípios Gerais da Administração.....	22
3.1 Origens	22
3.2 Princípios de Taylor	22
3.3 Princípios de Ford.....	23
3.4 Princípios de Fayol	25
3.5 Síntese da Unidade	27
3.6 Para saber mais	28
3.7 Atividades.....	28
Unidade 4. Mudança e cultura organizacional	30
4.1 Origens	30
4.2 Uma definição.....	30

4.3 Determinantes da cultura das organizações.....	32
4.4 Mudança de cultura	33
4.5 Síntese da Unidade	35
4.6 Para saber mais	35
4.7 Atividades.....	35
Unidade 5 - Estilos de Liderança.....	36
5.1 Liderança	36
5.2 Teoria dos traços de personalidade.....	38
5.3 Estilos de liderança.....	39
5.3.1 Três estilos.....	39
5.3.2 A liderança orientada para as tarefas ou para as pessoas	41
5.3.3 Grid gerencial	41
5.4 Teorias situacionais de liderança	43
5.4.1 A escolha dos padrões de liderança.....	43
5.4.2 O Modelo contingencial de Fiedler	44
5.5 Modelo transacional	45
5.6 Síntese da Unidade	48
5.7 Para saber mais	48
5.8 Atividades.....	48
Unidade 6 - Habilidades Gerenciais	50
6.1 O perfil.....	50
6.2 As habilidades	50
6.3 A necessidade de cada habilidade em função do nível hierárquico	55
6.4 Síntese da Unidade	57
6.5 Para saber mais	57
6.6 Atividades.....	57
Unidade 7 - A globalização e o cenário mundial.....	58
7.1 Origens	58
7.2 Avanços que mudaram o mundo	59
7.3 O cenário mundial	62
7.4 Síntese da Unidade	62
7.5 Para saber mais	62

7.6 Atividades.....	63
Unidade 8 - Perspectivas da gestão moderna	64
8.1 Os novos consumidores	64
8.2 As seis ondas brasileiras	65
8.3 Aprendizagem organizacional e a importância do líder para a moderna gestão	65
8.4 Por que perguntar por quê?.....	66
8.5 Ameaças para a economia global	67
8.6 - Síntese da Unidade	67
8.7 - Para saber mais.....	68
8.8 Atividades.....	69
Referências	70

Introdução à Administração



ORGANIZE-SE!!!
Você deverá usar de 3
a 4 horas para realizar
cada Unidade.

EMENTA

Estudo das origens da administração. Principais escolas do pensamento administrativo. Princípios gerais da administração. Mudança organizacional e cultura organizacional. Estilos de liderança. Habilidades gerenciais. O cenário mundial e a globalização. Perspectivas da gestão moderna.

Objetivo Geral



Objetivos

Proporcionar aos alunos o conhecimento da evolução do pensamento administrativo, a partir das principais teorias desenvolvidas e do contexto social e econômico em que se desenvolveram.

Objetivos Específicos

- Propiciar a percepção clara do que é uma organização, do que é um administrador e do que é a administração das organizações;
- Proceder a uma abordagem das diversas funções da administração, que terá caráter introdutório, a partir das bases conceituais;
- Enfatizar, no decorrer da disciplina, que os alunos observem a perspectiva das grandes tendências do mundo contemporâneo e os desafios das organizações no século XXI.

Introdução

A administração tornou-se, ao longo do século XX e início do século XXI, uma força motriz que proporcionou às organizações avançarem de forma considerável e atingirem elevados patamares de eficiência e eficácia. Por meio deste livro-texto, pretendemos tornar conhecida a evolução do processo administrativo, desde as origens mais remotas até as tendências de mercado que estão moldando o universo empresarial.

Cabe agora a você desfrutar desta emocionante viagem e transformar estas interessantes informações em um conhecimento rico e cheio de oportunidades. O presente livro-texto é composto por oito unidades que tratarão das questões que envolvem a evolução da administração ao longo dos tempos.

- Na Unidade 1, **Estudos das origens da Administração**, serão discutidas as origens históricas do conhecimento administrativo e as influências das grandes civilizações antigas na construção deste conhecimento
- Na Unidade 2, **Principais escolas do pensamento administrativo**, serão destacadas as escolas administrativas que formaram todo o escopo de teorias que fundamentam as decisões empresariais na administração moderna.
- Na Unidade 3, **Princípios gerais da Administração**, veremos os princípios dos pioneiros da administração, autores que formam a base do conhecimento administrativo.
- Na Unidade 4, **Mudança e cultura organizacional**, discutiremos a importância e a influência da cultura organizacional e quão difícil é a mudança de hábitos dentro das organizações.

-
- Na Unidade 5, **Estilos de liderança**, conheceremos as principais correntes de pensamento no que se refere aos estilos de liderança utilizados nas organizações.
 - Na Unidade 6, **Habilidades Gerenciais**, veremos quais são as habilidades necessárias para se desempenhar as atividades administrativas em cada nível hierárquico.
 - Na Unidade 7, **A globalização e o cenário mundial**, traremos à tona alguns avanços tecnológicos que mudaram o mundo.
 - Na Unidade 8, **Perspectivas da Gestão Moderna**, terminaremos nossa conversa com as perspectivas futuras do cenário empresarial.

Unidade 1

Estudo das origens da administração

1.1 Origens

Desde o início da civilização, o homem sempre buscou algum formato organizacional, visando atingir fins específicos, ora individualmente, ora coletivamente, por meio da racionalização de esforços que lhe permitissem alcançá-los. Os grandes empreendimentos humanos, registrados desde as primeiras civilizações, evidenciam que já se buscava um modelo de organização que permitisse ao homem o domínio sobre a natureza e os meios físicos de que dispunha, incluindo o seu próprio trabalho e o seu conhecimento.

O estudo do processo evolutivo das formas de organização criadas pelo homem demonstra que as práticas dominantes foram projetadas com base em pressupostos, como a constância e a regularidade do ambiente externo. Fator este que, ao longo dos tempos, demonstrou-se contrário ao domínio humano, pois cada vez mais o ambiente se torna o fator que mais decide a favor ou contra determinada instituição.

Portanto, conhecê-lo é de suma importância, para que haja adaptação e consequente crescimento por parte das organizações, pois a complexidade e a rapidez com que esses fatores estão mudando exigem a construção de organizações aptas para atenderem às crescentes demandas originadas pela internacionalização dos mercados, pela recessão econômica, pela velocidade de transmissão das informações e inovações tecnológicas, e pelo decorrente acirramento da concorrência, que coloca a competitividade como uma condição básica para a sobrevivência das organizações.

Diante disto, podemos dizer que as origens de alguns conceitos e de algumas práticas modernas de administração podem ser atribuídas a civilizações muito antigas. Como, por exemplo, Salomão, um governante bíblico, que dirigiu a elaboração de acordos de comércio, administrou programas de constituição e modelou tratados de paz no século X

a.C. (SILVA, 2002). Entretanto, antes mesmo disso, já havia a necessidade de alguma forma ou de algum sistema para governar o povo, como veremos a seguir.

1.2 A influência das grandes civilizações

Desde o início da civilização humana, o homem busca alternativas para sua sobrevivência. Nas épocas remotas, o ser humano ainda era nômade, ou seja, não se fixava em um mesmo local, por um período longo de tempo, pois vivia se locomovendo em função da comida que a região lhe ofertava. Com a escassez de recursos em uma região, automaticamente os povos primitivos se mudavam para outra mais rica em recursos.

Depois, com o aprimoramento de ferramentas, que possibilitavam a caça, e o fogo, que possibilitava o cozimento e maior preservação de alimentos, o homem aos poucos foi se estabelecendo na terra e formando as primeiras sociedades.

Com o passar dos tempos, inúmeras sociedades se formaram, umas mais complexas outras mais simples, mas em todas elas a questão do poder e da hierarquia, ou seja, quem mandaria em quem, sempre esteve presente no cotidiano das pessoas.

Muitos governantes antigos usaram seus fiéis servidores para executar seus desejos soberanos, conferindo a esses servidores a devida autoridade para atuar em nome do “chefe”. De modo coletivo, os fiéis servidores se tornaram conselho ou junta de chefes, no qual uma espécie de hierarquia se formava.

À medida que o poder e a reputação desses conselheiros aumentavam, alguns deles se tornavam líderes terrenos ou até mesmo espirituais do povo. Para administrar toda essa gigantesca massa de pessoas, desenvolveram regras e normas de conduta, utilizando o temor ao sobrenatural e o medo para garantir a obediência às suas regras.

Conheceremos, então, alguns povos que contribuíram para que essa estrutura hierárquica que tanto utilizamos hoje em nossas empresas – de chefes e subordinados – pudesse ser formada ao longo dos tempos.

- **Egito**

Talvez, o povo do Egito seja a civilização da qual mais comentários nós ouvimos falar. Além do fato da construção das pirâmides, os egípcios se destacaram em inúmeras formas de organização, planejamento e controle. Porém, é com as pirâmides que a administração egípcia aflora aos nossos olhos, pois, para a construção da pirâmide de Quéops, por exemplo, utilizou-se o trabalho de mais de cem mil homens, durante vários anos. Milhares de blocos de pedra de mais de duas toneladas cada foram retirados e transportados por longas distâncias (MAXIMIANO, 2002).

Tudo isso projetou um planejamento e uma logística incrível! Imaginem quanta administração foi requerida na época! Quantas mentes brilhantes se debruçaram sobre este projeto faraônico!

- **Roma**

Roma, sem dúvida, é outra civilização que, junto aos egípcios, traz também inúmeras demonstrações da prática administrativa. O império romano apresenta, talvez, o primeiro caso no mundo de um império multinacional.

A extensão do território, que compreendia a Inglaterra, o Oriente e o Norte da África, criou grandes problemas para os administradores da época: controle das províncias, recolhimento de impostos, construção e manutenção de estradas, e muitos outros.

Para administrar esses problemas, os romanos criaram diferentes tipos de executivos: imperadores, césares, cônsules, magistrados, entre outros. Além da extensão, o império romano se destacou pelo tempo de existência, foram mais de doze séculos até seu desmembramento por completo, considerando o Império do Ocidente.

Como dica, vale à pena assistir ao filme Gladiador, que nos dá uma pequena demonstração de como era a vida em Roma e suas crises administrativas!

- **China**

Se nos aprofundarmos nas leituras históricas, perceberemos que inúmeros foram os povos que iniciaram a prática do que chamamos hoje de Administração. O povo chinês, de longa data, contribuiu para a formação de inúmeros conhecimentos que utilizamos hoje. Na administração, podemos perceber que os governantes chineses já utilizavam a delegação de poder e assessoria para conduzir certos negócios, devido ao extenso território chinês.

Uma importante personalidade que se destaca no cenário chinês é Sun-Tzu, que escreveu sobre as estratégias militares chinesas, isto muito antes da era cristã. O escrito intitulado “A arte da guerra” traz considerações sobre como vencer o inimigo, intimidando-o psicologicamente, usando do tempo a seu favor, e atacá-lo quando estiver desprevenido (SUN TZU, 2002).

Digo-lhes algo incrível! Se fizermos a leitura do livro “A arte da guerra”, substituindo a palavra *inimigo* por *concorrente*, parece que estaremos com um livro de estratégia empresarial em mãos, ensinando como devemos enfrentar a concorrência em um ambiente turbulento e altamente competitivo. Não é à toa que o livro já foi reescrito em diversas formas e certamente é um sucesso.

Para não nos alongarmos neste primeiro capítulo emocionante de nossa jornada intelectual da busca do conhecimento e aprimoramento profissional, sugerimos ao leitor interessado em conhecer mais sobre essas culturas tão fascinantes de nossa rica história, que consulte os sites que sugerimos no tópico 1.5 (Para saber mais) deste material didático, podendo assim conhecer outros povos de igual importância, como os Babilônicos, Sumérios, Gregos entre outros.

1.3 Síntese da Unidade

Esta Unidade apresenta os primórdios da administração e como ela evoluiu desde a antiguidade, demonstrando que a prática administrativa vem de longa data e, através dos

tempos, foi se aperfeiçoando com contribuições de diversos povos ao redor do mundo. Perceberemos que inúmeros foram os povos que iniciaram a prática do que chamamos hoje de Administração. Conheceremos alguns povos, como os Egípcios, Romanos e Chineses, que contribuíram para que esta estrutura hierárquica que tanto utilizamos hoje em nossas empresas – de chefes e subordinados – pudesse ser formada ao longo dos tempos.

1.4 Para saber mais

Filme

Assista ao filme GLADIADOR, com Russel Crow. O filme traz um excelente roteiro baseado no império romano e narra a trajetória de um general romano e suas aventuras em período de grandes conquistas. Podemos perceber como, já naquela época, a administração era um fator essencial na evolução de uma sociedade.

Sites

<http://www.discoverybrasil.com>

<http://www.history.com>

<http://www.nationalgeographic.com>

Dica: A Revista História Viva, da editora Duetto, traz excelentes reportagens sobre os temas aqui abordados. Vale a pena conferir!

1.5 Atividades

1. Depois de assistir ao filme O GLADIADOR, discuta com seus amigos e identifique as contribuições do filme, para ampliação da visão da administração, bem como o papel da liderança que discutiremos adiante.

2. Para ampliar sua reflexão sobre administração, responda as perguntas abaixo, relacionando-as ao conteúdo desta Unidade. Após, encaminhe-as ao seu professor:

- Qual o papel da administração na sociedade atual?
- Qual o lugar do homem na era tecnológica?
- Qual o papel da Universidade no desenvolvimento da sociedade?

Unidade 2

Principais escolas do pensamento administrativo

2.1 Origens

Ao longo do tempo, o homem sempre sentiu a necessidade de se organizar. Como vimos anteriormente, as grandes civilizações, foram aos poucos criando maneiras que permitiam ao homem controlar seus subordinados e com isto planejar a ascensão de seus impérios.

Com o crescimento das sociedades, ditas organizadas, foram surgindo novas técnicas de plantio, as explorações de novas terras também começaram a ser um grande incentivo para as grandes civilizações, seja por terra ou as grandes conquistas marítimas, haja vista, o descobrimento do Brasil. Com isso, o cenário mundial aos poucos ia se transformando, pois o comércio já dominava o dia-a-dia dos povos.

Outro grande fator de contribuição, para que as sociedades se organizassem mais rapidamente, foi a Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, que marcou o início de um processo industrial, primeiramente na Inglaterra e depois em grande parte do mundo.

A Revolução Industrial fez com que os empresários da época se adaptassem àquela nova realidade, pois novas indústrias surgiam a cada momento e precisavam ser geridas, administradas e controladas, para que alcançassem sucesso.

Deste cenário de mudanças sociais e econômicas, surgem alguns pensadores que perceberam a necessidade de estudar métodos que facilitassem a melhor execução dos processos nas organizações.

No final do século XIX e no início do século XX, o desempenho das atividades administrativas era baseado em abordagem de tentativa-erro, pela qual os administradores e trabalhadores ficavam tentando diferentes métodos até descobrir um que servisse.

Entretanto, os métodos bem-sucedidos não eram transmitidos aos outros. Assim, os administradores tinham que confiar em seu próprio julgamento e intuição para resolver problemas críticos e imediatos, porém, não tinham ideia de como planejar em longo prazo (DAFT, 2000).

2.2 O pensamento administrativo

O pensamento administrativo, como o conhecemos hoje, com suas teorias e aplicações, tem sua origem em um senhor americano, de quem alguns já ouviram falar: TAYLOR.

- **Administração científica**

O engenheiro americano Frederick Winslow Taylor nasceu em Germantown, subúrbio da Filadélfia, estado da Pensilvânia, nos Estados Unidos da América, em 1856, e morreu em 1915. Em vida, dedicou-se ao estudo da administração de empresas. Diante do sucesso limitado das empresas, em conseguir melhoramentos na produtividade do trabalhador, Taylor desenvolveu a chamada Escola de Administração Científica, preocupando-se em aumentar a eficiência da indústria, por meio, inicialmente, da racionalização do trabalho do operário, considerando os trabalhadores como um dos fatores de produção, ao lado de equipamento e terra.

Administração Científica é o nome que recebeu por causa da tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial. Os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da administração são a observação e a mensuração (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, 1998).

A administração científica representa uma primeira aproximação teórica aos estudos da administração empresarial e localizou-se inicialmente no plano do trabalho de cada

operário isoladamente. Até então, a escolha do método de trabalho era confiada ao próprio operário, que se baseava na sua própria experiência anterior, para definir como iria realizar as suas tarefas.

Isso fazia com que as indústrias americanas revelassem uma profunda disparidade de métodos de trabalho, pois cada operário tinha o seu esquema pessoal de trabalho, o que dificultava a supervisão, o controle e a padronização de ferramentas e utensílios de trabalho. Taylor procurou tirar do operário o direito de escolher a sua maneira pessoal de executar a tarefa, para impor-lhe um método planejado e estudado por um profissional especializado no planejamento de tarefas.

Para melhorar a eficiência das indústrias, Taylor (1990) desenvolveu estudos a partir da observação e da mensuração do trabalho operário. Ele identificou os movimentos adequados que os trabalhadores deveriam realizar para obter o rendimento máximo em suas tarefas, ocasionando o aumento da produtividade da empresa. Sugeriu que as decisões baseadas nas regras de lealdade e tradição deveriam ser substituídas por procedimentos precisos desenvolvidos após um estudo cuidadoso e detalhado das situações individuais.

Taylor acreditava que, para eliminar o desperdício e as perdas sofridas pela indústria, era preciso aplicar as técnicas e os métodos para aumentar a produtividade industrial. Desta forma, concentrou-se no estudo de Tempos e Movimentos, propiciando ao trabalhador praticar a tarefa com o mínimo de esforço e o máximo de produtividade.

Somado a isso, surgem os supervisores em cada fase do processo, que tinham como função averiguar se o trabalho estava sendo feito nos padrões estabelecidos e assegurar a excelência nas operações, ocasionando um estilo de gestão mecanicista, relegando o homem a simples executor.

Outros nomes foram de grande ajuda no desenvolvimento da Administração Científica, podemos citar o senhor FORD, nome provavelmente já conhecido por todos nós. Isto mesmo, a empresa de carros e caminhões que conhecemos hoje, situada em inúmeros países, foi fundada por Henry Ford.

Ao buscar produtividade sempre maior, a Administração Científica voltou-se para a tecnologia de produção em massa, cujos princípios se apóiam nas ideias deste grande empresário da época, Ford. A padronização das máquinas e dos equipamentos de produção, o cuidado com o arranjo físico e a disposição racional foram outras consequências dessa profunda tentativa de reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo.

A padronização significava que métodos científicos deveriam ser empregados para desenvolver os melhores padrões possíveis a determinados propósitos, promovendo a simplificação pela eliminação de movimentos desnecessários e pela utilização de padrões uniformes na empresa, aumentando significativamente a eficiência operacional e reduzindo custos (SILVA, 2002).

Embora a administração científica tenha aumentado a produtividade, no contexto social foi dada pouca atenção às necessidades dos trabalhadores, aumentando os conflitos entre os administradores e os empregados. Os trabalhadores sentiam-se constantemente explorados.

- **Teoria clássica**

Enquanto o movimento de administração científica de Taylor estava se desenvolvendo nos Estados Unidos, no início do século XX, na Europa, mais especificamente na França, outro grande pensador estava revolucionando o pensamento administrativo. Seu nome era FAYOL.

Com seus estudos, Fayol (1994) desenvolveu princípios que poderiam ser aplicados em toda e qualquer organização, defendendo a premissa de que uma boa gerência melhoraria a produtividade da organização. Para Fayol, toda empresa poderia ser dividida em seis grupos de funções essenciais: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas.

A função Administrativa reteve especial atenção de Fayol, pois, de acordo com seus estudos, essa função espalhava-se proporcionalmente em todo o contexto organizacional. O nível mais alto exercia as atividades administrativas, em grau maior, mas não deixava

de realizar as demais funções. Nos níveis mais baixos, havia também a execução da função administrativa, porém em grau menor. Na função administrativa, desenvolveu-se um conjunto de atividades inerentes a qualquer organização, que compreendia a capacidade de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. A função administrativa era representada por seus dirigentes, que respondiam, em maior ou menor grau, pela responsabilidade do setor, área ou departamento ao qual estavam vinculados.

Fayol elaborou alguns princípios que deveriam nortear a conduta dos administradores nas organizações. Tais princípios eram considerados flexíveis e capazes de ir ao encontro das necessidades administrativas, se usados com inteligência, experiência e bom senso. São eles: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina e ordem; unidade de comando e direção; subordinação dos interesses pessoais ao geral; remuneração e estabilidade; centralização e hierarquia; equidade, iniciativa e união (DAFT, 2000).

Não iremos nos alongar em cada um deles aqui, pois serão objeto de estudo na próxima Unidade, mas podemos afirmar que a importância da liderança e da chefia aparece implícita ou explicitamente em todos eles. O papel da chefia em todo e qualquer nível organizacional é o de garantir o controle e a máxima produtividade da empresa. A preocupação com as regras do jogo é fundamental.

Contudo, aspectos da condição humana foram menosprezados, tanto nos trabalhos de Fayol, estudando a estrutura organizacional, como nos trabalhos de Taylor, relativos ao estudo das tarefas operacionais, caracterizando-se, dessa forma, como um estilo de gestão mecânico, determinístico e intervencionista, que buscava atingir os objetivos de uma organização formal, sem dar a devida atenção aos aspectos informais dos grupos na organização.

Dessa forma, as tensões entre empregados e empregadores só aumentavam, e a administração precisava de respostas a esses conflitos. Surgem então novas necessidades empresariais e, com elas, novos estudos na área do comportamento humano, que passam a tomar conta das mentes brilhantes da época.

- **Teoria de relações humanas**

As mudanças ocorridas no panorama social, econômico, político e tecnológico, do início do século XX, trouxeram novas variáveis para o estudo da administração. Desde o início do século, a administração passara a atuar tanto nos detalhes, ao racionalizar as tarefas do chão de fábrica, como também na totalidade da empresa, ao organizá-la em termos gerais. A empresa era vista como uma grande máquina, que deveria funcionar perfeitamente.

Porém, alguns estudiosos começam a chamar a atenção para o fato de que as pessoas têm papel fundamental no funcionamento das empresas. Surge, então, a Escola das Relações Humanas, dando ênfase às pessoas nas organizações. O foco na estrutura (teoria clássica) e nas tarefas (administração científica) é deslocado para o foco nas pessoas.

Dessa maneira, a preocupação de outrora, com as máquinas e os equipamentos, com as estruturas e regras da organização formal, com os métodos e procedimentos de trabalho, dão espaço à preocupação com as pessoas, com os grupos sociais (CHIAVENATO, 2006).

A teoria de Relações Humanas se desenvolveu graças ao desenvolvimento das ciências sociais, como a Psicologia e a Sociologia. A preocupação inicial estava centrada em analisar o trabalho, para adaptar o trabalhador ao trabalho, por meio da seleção de pessoal. Mais à frente, a adaptação do trabalho ao trabalhador.

Vários foram os nomes que surgiram ao longo do século XX, preocupados em estudar o fator humano nas organizações. A literatura sobre administração considera, como pioneiro da Teoria de Relações Humanas, Elton Mayo, devido a uma experiência por ele conduzida em uma fábrica chamada Western Electric Co., nos Estados Unidos. Tal experimento ficou conhecido como Experiência de Hawthorne (um bairro de Chicago). Elton Mayo e seus colaboradores desenvolveram inúmeros experimentos que desencadearam uma série de descobertas sobre o comportamento humano no trabalho.

Essa nova abordagem trouxe uma outra postura de tratamento e consideração ao indivíduo, na qual a participação dos funcionários no processo de decisão fazia com que a produção crescesse progressivamente.

Outros estudiosos seguiram a mesma preocupação de Elton Mayo, com o indivíduo dentro das organizações. Podemos citar Kurt Lewin, com seus estudos sobre o comportamento social, ou seja, sobre a dinâmica do comportamento humano em grupos sociais.

Pense nisto! Seu comportamento é igual em todos os grupos sociais dos quais você participa? Ou você assume papéis diferentes, dependendo da situação em que se encontra?

Abraham Maslow, psicólogo, também contribuiu muito para o desenvolvimento dos estudos do comportamento humano, mais especificamente no desenvolvimento das teorias das necessidades humanas.

Maslow propunha cinco níveis de necessidade, dispostos em uma hierarquia piramidal. São elas: fisiológica, de segurança, social, de estima e de autorrealização. Essas necessidades, segundo Maslow, são características de todo ser humano e influenciam na motivação humana.

A teoria de Relações Humanas nos traz outros grandes nomes, que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento das relações de trabalho que vivenciamos hoje. Cabe a nós conhecermos as diversas vertentes de pensamento e conseguirmos adaptá-las ao ambiente organizacional em que estamos inseridos.

Por falar em ambiente, este é o nosso próximo assunto, para conversarmos!

- **Teoria sistêmica**

A teoria sistêmica surgiu com as ideias de um biólogo alemão, que defendia a teoria de que os organismos convivem em um sistema aberto, interagindo com o ambiente que os cerca. Essas ideias foram incorporadas à administração, comparando as organizações a um sistema vivo, no qual há entradas (input) e saídas (output).

As entradas são todas as inter-relações com os fornecedores e outras forças responsáveis pela alimentação do sistema, que, de alguma forma, influenciarão todo o processo produtivo e administrativo das empresas. As saídas envolvem a logística de distribuição e o relacionamento com o mercado consumidor.

A abordagem sistêmica da administração ampliou o campo de visão das teorias administrativas, levando o foco para a ênfase no ambiente, fato até então renegado pelas teorias clássicas e humanísticas, que deram muita atenção às tarefas, à estrutura e a pessoas, e pouca ao ambiente.

Essa mudança de foco começa a ocorrer na administração, após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), porque as empresas necessitavam expandir seus negócios e buscar novos mercados, além de suas fronteiras, pois estavam ocorrendo mudanças sociais, políticas e econômicas no mundo, tornando-o cada vez “menor” (CERTO, 2003).

Dessa forma, lidar com as demandas do ambiente e obter o máximo de eficácia da empresa passam a ser a grande preocupação dos administradores. Com a influência da Teoria de Sistemas na administração, verificou-se que apenas o estudo das variáveis internas – as variáveis endógenas – não proporcionava compreensão mais ampla da estrutura e do comportamento organizacionais.

Tornava-se necessário o estudo das variáveis exógenas, situadas fora dos limites da empresa e que influenciam profundamente os seus aspectos estruturais e comportamentais. As relações de interação entre empresas e seus ambientes passaram a explicar com mais profundidade certos aspectos da estrutura organizacional e dos processos operacionais utilizados pelas empresas. Alguns autores falam em “*imperativo ambiental*”, para explicar o determinismo das influências ambientais sobre as empresas. As variáveis ambientais são variáveis independentes; já os aspectos de estrutura organizacional são variáveis dependentes.

As empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais. A ênfase no ambiente marca o alargamento máximo do objeto de estudo da administração: as empresas e o ambiente que as envolvem.

2.3 Síntese da Unidade

O início do século XX é um cenário de mudanças sociais e econômicas, no qual surgem alguns pensadores que perceberam a necessidade de estudar métodos que facilitassem a melhor execução dos processos nas organizações. Dentre esses pensadores, podemos destacar o engenheiro Taylor, o empresário Ford, como também vários outros que contribuíram para o início do pensamento administrativo moderno.

Embora a administração científica tenha aumentado a produtividade, no contexto social foi dada pouca atenção às necessidades dos trabalhadores, aumentando os conflitos entre os administradores e os empregados. Os trabalhadores sentiam-se constantemente explorados. Desta forma, as tensões entre empregados e empregadores só aumentavam, e a administração precisava de respostas a esses conflitos.

Surgiram, então, novas necessidades empresariais e, com elas, novos estudos na área do comportamento humano, que passam a tomar conta das mentes brilhantes da época. Surge a Escola das Relações Humanas, dando ênfase às pessoas dentro das organizações. Posteriormente, o Ambiente, não só interno, como externo, passa a ser a ênfase administrativa estudada com a Teoria Sistêmica.

2.4 Para saber mais

Assista ao filme TEMPOS MODERNOS, de Charles Chaplin (1936). O filme traz um excelente roteiro baseado no início do século XX, ironizando o progresso desumano e mecânico, denunciando as injustiças de tempos que, ainda que modernos, não são necessariamente melhores. Podemos perceber como, naquela época, a administração era um fator essencial na evolução de uma sociedade.

Sites

<http://www.discoverybrasil.com>

<http://www.history.com>

<http://www.hsmglobal.com>

Dica: Assista aos programas do canal Management na TV a Cabo ou na Internet. São reprisados vários programas que abordam este período da Administração.

2.5 Atividades

Para ampliar sua reflexão sobre o tema, discuta com seus amigos sobre as contribuições do filme “Tempos Modernos”, para ampliação da visão da administração; identifique ainda as visões administrativas dos grandes pensadores que estudamos até aqui, como Taylor e Ford, por exemplo.

Unidade 3

Princípios Gerais da Administração

3.1 Origens

Os estudiosos que vimos até agora viveram na época em que a administração estava se formando, portanto foram pioneiros na construção do conhecimento relativo ao escopo administrativo. Desenvolveram princípios que nortearam todo o processo de desenvolvimento das novas teorias e práticas administrativas.

Esses princípios, que iniciaram com Taylor, Ford, Fayol, evoluíram e foram sendo adaptados às realidades das empresas em cada período histórico.

Vamos conhecer, então, os princípios que formaram o alicerce da administração e contribuíram para a construção do que hoje é utilizado em praticamente todas as organizações, sejam elas com fins lucrativos ou não.

3.2 Princípios de Taylor

Taylor formulou princípios que nortearam a primeira metade do século XX e serviram como base para o desenvolvimento das demais teorias que se seguiram.

São eles:

1. **Princípio de planejamento:** substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, pelos métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência, por meio do planejamento do método.
2. **Princípio do preparo:** selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Além do preparo da mão-de-obra, preparar também as máquinas e os

equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e dos materiais.

3. **Princípio do controle:** controlar o trabalho, para se certificar de que o ele está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor possível.

4. **Princípio da execução:** distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades, para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada.



Figura 3.1 - Frederick Winslow Taylor

Fonte: www.historiadaadministracao.com.br/jl/images/

Acesso em 29 abr. 2010

Nascido em 1856 e falecido em 1917, Frederick Winslow Taylor foi o pai da gestão científica do trabalho e o precursor do estudo do tempo e do movimento. Iniciou a sua carreira na companhia de aço Midvale Steel Works como operário, tornando-se mais tarde engenheiro-chefe. Depois foi consultor na Bethlehem Steel Works de Pittsburgh, onde realizou as suas famosas experiências. Fanático pela medição do tempo acreditava que desse modo podia melhorar a eficiência produtiva. A máxima de Taylor era de que só havia uma melhor maneira de desempenhar uma tarefa, pelo que cabe aos gestores fazerem a supervisão do trabalho, recompensando ou punindo as

peçoas de acordo com o seu desempenho. Logo, as duas funções básicas do gestor são planejar e controlar.

3.3 Princípios de Ford

Com o avanço da administração Ford, percebeu-se a necessidade de sistematizar todo o processo de produção, desenvolvendo, assim, princípios para eliminar o desperdício e

agilizar todo o processo produtivo. Princípios que hoje são utilizados em empresas de diferentes setores, até mesmo no ramo de *Fast-food*.

1. **Princípio de intensificação:** consiste em diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima, e a rápida colocação do produto no mercado.
2. **Princípio de economicidade:** consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação.
3. **Princípio de produtividade:** consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade), pelo movimento ordenado do produto, por meio de linha de montagem, em uma série de operações planejadas em postos de trabalho específicos.

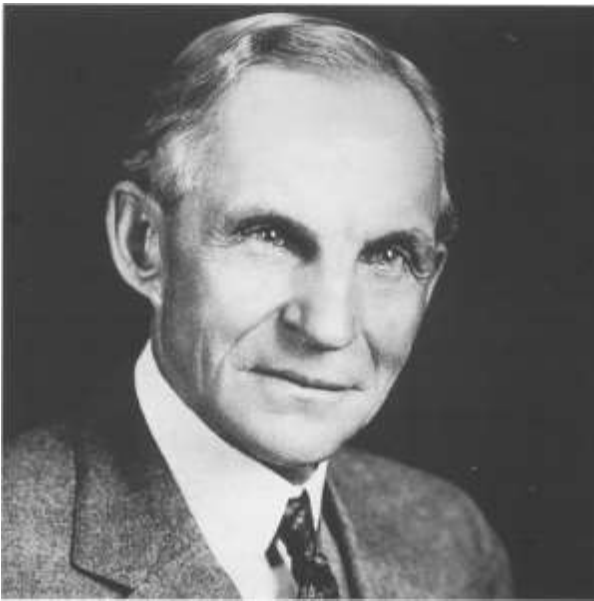


Figura 3.2 - Henry Ford

Fonte: <http://peramblogando.blogspot.com/2010/03/frases-antologicas-henry-ford.html>

Acesso em 28 abr. 2010

Henry Ford foi um empreendedor americano, fundador da Ford Motor Company e o primeiro empresário a aplicar a montagem em série de forma a produzir automóveis em massa, em menos tempo e a um menor custo. A introdução de seu modelo Ford T revolucionou os transportes e a indústria norte-americanos.

Ford foi um inventor produtivo, que registrou 161 patentes nos EUA. Como único dono da Ford Company, tornou-se um dos homens mais ricos e conhecidos do mundo. Ford deixou a maior parte de sua grande riqueza para a Fundação Ford, mas providenciou para que sua família pudesse controlar a companhia permanentemente

3.4 Princípios de Fayol

Fayol também foi um dos responsáveis pela consolidação do que hoje chamamos de administração. Por meio de seus princípios, reformulou todo o perfil do administrador, dando a ele maneiras de agir de acordo com as situações vivenciadas. Fayol salienta que tais princípios não são regras ou leis e, portanto, devem ser utilizados de acordo com as necessidades de cada empresa.

São eles:

1. **Divisão do trabalho:** dentro das organizações, consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a produtividade. A divisão do trabalho facilita o controle, e o chefe adquire mais habilidade e segurança por tratar especificamente dos mesmos assuntos.
2. **Autoridade e responsabilidade:** trata do direito de mandar e do poder de se fazer obedecer. A autoridade pode ser estatutária ou regimental, legitimada pelo cargo que o chefe ocupa e a autoridade pessoal, sendo aquela relativa às habilidades de comando, de discernimento, dos valores morais, da conduta pessoal. O chefe deve possuir a autoridade pessoal para bem cumprir a autoridade regimental.
3. **Disciplina:** é resultante de convenções diferentes e variáveis. Depende da obediência, do comportamento, do respeito aos acordos estabelecidos, que diferem de uma empresa para outra. Quando algo não sai como previsto, a responsabilidade é atribuída à incapacidade do chefe, pois é ele quem detém o planejamento das operações.
4. **Unidade de comando:** cada funcionário deve receber ordens de apenas um superior. A unidade de comando organiza uma empresa, dividindo atribuições e separando poderes.
5. **Unidade de direção:** todas as unidades da organização devem seguir em direção aos mesmos objetivos, por meio de esforço coordenado. É a convergência de esforços para o alcance do objetivo estabelecido. Apenas um gerente para coordenar atividades semelhantes.

6. **Subordinação do interesse particular ao geral:** para Fayol, ambos são importantes, mas se contrapõem, e é preciso conciliá-los, sendo que, dentro da organização, os interesses gerais devem ter prioridade sobre os interesses particulares.

7. **Remuneração do pessoal:** o salário e a compensação para os empregados devem ser justos, tanto para os empregados como para a organização. Cabe ao nível gerencial assegurar o bem-estar dos funcionários para que a produção possa ser maximizada.

8. **Centralização:** nas pequenas empresas, o nível de centralização é muito grande, pois está concentrado no chefe. Em uma grande empresa, as ordens precisam passar por vários níveis hierárquicos, nos quais se reconhecem fatores subjetivos na transmissão das ordens de cada chefe.

9. **Hierarquia:** uma cadeia de autoridade deve se estender do topo à base da organização, e deve incluir todos os empregados; é uma forma de garantir o respeito dos níveis inferiores aos superiores e facilitar a manutenção da disciplina, da ordem e do controle.

10. **Ordem:** é a ordem material e humana. Pessoas e materiais devem estar em lugares adequados e no tempo certo para o máximo de eficiência.

11. **Equidade:** para evitar desconfiança do pessoal, deve haver a eliminação do favoritismo; os empregados devem ser tratados da mesma forma.

12. **Estabilidade do pessoal:** os altos índices de rotatividade e absenteísmo prejudicam o desempenho dos empregados e a produtividade da organização. A troca constante de funcionários dificulta o desenvolvimento de um bom relacionamento entre os colegas e os chefes, além de aumentar os custos de treinamento.

13. **Iniciativa:** os empregados devem ser encorajados a desenvolver e a implementar planos de melhorias.

14. **União do pessoal:** esse princípio demonstra a importância do relacionamento interpessoal entre os indivíduos e uma boa articulação do chefe, uma vez que ele é o responsável por esse papel de integração.

Diante desses princípios, o papel da chefia, em todo e qualquer nível organizacional, é o de garantir o controle e a máxima produtividade da empresa. Contudo, aspectos da condição humana foram menosprezados, tanto nos trabalhos de Fayol, estudando a estrutura organizacional, como nos trabalhos de Taylor, relativos ao estudo das tarefas operacionais, caracterizando-os dessa forma como um estilo de gestão mecânico, determinístico e intervencionista, que buscava atingir os objetivos de uma organização formal, sem dar a devida atenção aos aspectos informais dos grupos dentro da organização (DAFT, 2000; MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI, 1998).



Figura 3.3 – Jules Henri Fayol

Fonte: [www.historiadaadministracao.com.br/jl/images/.](http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/images/)

Acesso em 28 abr. 2010

ou mesmo religiosas. O autor refinou suas conclusões teóricas para chegar a 14 princípios gerais sobre gestão, que serviram como base para muitos autores subsequentes elaborarem suas próprias propostas.

Nascido a 29 de julho de 1841 em Istambul e falecido a 19 de novembro de 1925 em Paris, formou-se em Engenharia de Minas pela **École Nationale Supérieure des Mines** em **Saint-Étienne**.

Com 19 anos começou a trabalhar como engenheiro de minas na Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville em Commentry que se encontrava a beira da falência. Em decorrência de seu trabalho como gestor, levou a empresa a um novo patamar de resultados, foi promovido a diretor em 1888, quando a empresa já contava com cerca de 1000 funcionários, e manteve-se na posição até 1918.

Publicou em 1916 seu livro "Administration Industrielle et Générale" um dos marcos da história do pensamento administrativo. Foi dos primeiros a analisar a natureza da atividade empresarial e a definir as principais atividades do gestor: planejar; organizar; comandar; coordenar; e controlar. Fez a ligação entre a estratégia e a teoria empresarial e sublinhou a necessidade de aprofundar a gestão e cultivar qualidades de liderança.

Fayol defendia que os mesmos princípios podiam ser aplicados em empresas de dimensões diferentes e de todo o tipo - industriais, comerciais, governamentais, políticas

3.5 Síntese da Unidade

Os estudiosos que vimos até agora viveram na época em que a administração estava se formando; portanto, foram pioneiros na construção do conhecimento relativo ao escopo administrativo. Desenvolveram princípios que nortearam todo o processo de desenvolvimento das novas teorias e práticas administrativas.

3.6 Para saber mais

Sugiro a leitura dos livros de Taylor (**Princípios de Administração Científica**) e Fayol (**Administração industrial e geral**) citados nesta Unidade e nas referências bibliográficas .

3.7 Atividades

Observe, em seu local de trabalho, quais desses princípios estão sendo utilizados e quais não estão, mas deveriam ser utilizados pela empresa. Descreva aqui o que observou.

Unidade 4

Mudança e cultura organizacional

4.1 Origens

A ideia de ver as organizações como culturas – nas quais há um sistema de significado compartilhado entre os membros – é um fenômeno relativamente recente. Até meados dos anos 80, as organizações eram, em sua maior parte, simplesmente tidas como um meio racional pelo qual era possível coordenar e controlar um grupo de pessoas.

As organizações tinham níveis verticais, departamentos, relacionamentos de autoridade e assim por diante. Mas organizações são mais do que isso. Elas têm personalidade também, como os indivíduos. Elas podem ser rígidas ou flexíveis, hostis ou amigáveis, inovadoras ou conservadoras (ROBBINS, 1999).

4.2 Uma definição

Segundo Robbins (1999), cultura organizacional refere-se a um sistema de significados compartilhados, mantido por seus membros, que distingue a organização de outras organizações. Este sistema de significados compartilhados é um exame mais detalhado, um conjunto de características-chave que a organização valoriza. Pesquisa recente sugere que há sete características básicas que, agregadas, apreendem a essência da cultura de organização:

1. *Inovação e tomada de riscos*: o grau em que os empregados são estimulados a serem inovadores e assumir riscos.
2. *Atenção a detalhes*: o grau em que se espera que os empregados demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

3. *Orientação para resultados*: o grau em que a administração concentra-se em resultados ou produção, mais que em técnicas e processos usados para atingir esses resultados.
4. *Orientação para as pessoas*: o grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito de resultados nas pessoas dentro da organização.
5. *Orientação para equipes*: o grau em que as atividades de trabalho estão organizadas mais em torno de equipes que em torno de indivíduos.
6. *Agressividade*: o grau em que as pessoas são agressivas e competitivas mais que sociáveis.
7. *Estabilidade*: o grau em que as atividades organizacionais dão ênfase à manutenção do *status quo* em comparação ao crescimento.

Cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Isto foi tornado explícito, quando definimos cultura como um sistema de significado compartilhado. Devemos esperar, portanto, que indivíduos com formações diferentes ou em níveis diferentes na organização tenderão a descrever a cultura da organização em termos semelhantes.

Reconhecer que a cultura organizacional tem propriedades comuns não significa, entretanto, que não possa haver subculturas dentro de qualquer cultura dada. A maioria das grandes organizações tem uma cultura dominante e numerosos conjuntos de subculturas.

Uma cultura dominante expressa os valores centrais que são compartilhados pela maioria dos membros da organização. Subculturas tendem a desenvolver-se em grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns que os membros enfrentam. Essas subculturas têm a probabilidade de serem definidas pelas designações de departamentos e separação geográfica.

4.3 Determinantes da cultura das organizações

De onde vem a cultura de uma organização? Comumente, leva um bom tempo para surgir e se desenvolver. Em geral, o ponto de partida é o próprio fundador da empresa. À medida que uma empresa cresce, a cultura é modificada, moldada e aperfeiçoada por meio de símbolos, histórias, heróis, lemas e cerimônias. O sucesso da empresa e as experiências vivenciadas também moldam a cultura (GRIFFIN, 2007).

Segundo Lacombe (2005), a cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos.

Entre os valores que a organização pode priorizar, em maior e menor grau, destacam-se o nível de desempenho na função e os critérios para sua avaliação; a capacidade de inovação, de criação e o espírito empresarial; a disciplina, a lealdade, a hierarquia e a tradição; a competitividade ou, alternativamente, o espírito de colaboração com o grupo; a capacidade de decidir, de assumir responsabilidades e de cumprir compromissos assumidos.

Em função desses e de outros valores, a organização definirá sua tolerância pelo risco e pelos conflitos e a forma adequada de tratá-los; sua forma de cobrar e de recompensar o desempenho e os resultados; o nível de formalidade nas comunicações e nos contatos; o grau de exigência de identidade com a organização (sentimento de “pertença”) e a flexibilidade para aceitar mudanças.

A cultura se manifesta de muitas formas. O estilo da administração é, em grande parte, consequência da cultura da organização. Griffin (2007, p. 82) indaga: “Como os gerentes devem lidar com a cultura da empresa, tendo em conta sua natureza intangível e, ao mesmo tempo, sua óbvia importância?”

Basicamente, o gestor deve entender a cultura atual e depois decidir se ela precisa ser mudada. Entendendo a cultura atual da organização, o gerente pode tomar medidas adequadas. A cultura da companhia pode ser mantida pela sua articulação, por meio de

slogans e cerimônias, ou recompensando e promovendo as pessoas cujo comportamento é coerente com ela.

É parte da responsabilidade do gerente atentar para diferenças tênues e decidir entre manter uma cultura que ainda funciona de forma eficaz ou trocá-la, se esta estiver se tornando imprópria. Uma forma importante de moldar a cultura é trazer pessoas de fora para ocupar posições importantes no gerenciamento. A escolha de um novo diretor geral de fora da organização costuma ser um indicativo claro de que as coisas vão mudar.

4.4 Mudança de cultura

Para Lacombe (2005), uma das maiores dificuldades que uma organização pode encontrar é mudar sua cultura. Deve-se lembrar de que as decisões sobre as pessoas que foram admitidas se basearam, implícita ou explicitamente, na cultura existente, e que permaneceram na organização as pessoas que já (ou que) se adaptaram ou aceitaram os valores e princípios em vigor.

Assim, mudar a cultura significará mudar a forma de pensar e agir das pessoas, e, em alguns casos, trocar essas pessoas. A mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação. O que se confronta não é só o comportamento, mas os sentimentos que dão suporte ao pensamento habitual.

Em culturas fortes, a tendência é no sentido do pessoal da organização agir na mesma direção, para reforçar e continuar a cultura. Se isso é positivo em situações estáveis, pode ser um problema quando há a necessidade de mudança. Portanto, seja para transmitir, reforçar ou mudar a cultura, é preciso uma abordagem ativa e persistente, bem como apoio da alta administração.

Uma cultura forte que deu certo por muito tempo pode dificultar mudanças quando elas se tornam necessárias. Quase sempre são mudanças no ambiente externo que forçam as mudanças na cultura. O problema não é a incapacidade para agir, mas a incapacidade para

tomar as decisões apropriadas. Inércia não é apenas a inação, mas também a ação com a mesma orientação anterior.

Resistências a mudanças podem ser atenuadas se houver uma boa comunicação das razões pelas quais as mudanças são necessárias e se forem introduzidos bons mecanismos para concretizar a mudança. A diversificação em novos ramos de negócios, ou mesmo em atividades afins às existentes, pode requerer ou não mudança de cultura.

Para Lacombe (2005) não é possível mudar a cultura de uma empresa por meio de decreto emitido pela administração superior. Não se pode mudar nem mesmo por meio de votação unânime de uma assembléia, porque as pessoas não podem ser forçadas a mudar seus comportamentos.

Quando se quer mudar a cultura, é preciso mudar o sistema que a gerou e a reforça a partir das tradições e dos hábitos. Para possibilitar práticas diferentes, é preciso criar as condições necessárias para que um jogo diferente possa emergir. É preciso ajudar as pessoas envolvidas a tirar partido desse novo jogo. Para chegar a esse ponto, porém, primeiro será preciso conhecer o jogo atual. Somente a partir da cultura tal como ela é será possível progredir.

A aprendizagem e a mudança que inevitavelmente a acompanha são processos complexos e geram, muitas vezes, mais frustrações que realizações para os grupos e indivíduos.

A compreensão dos seguintes fatos pode facilitar a mudança:

1. As culturas devem ser mudadas pelo motivo certo.
2. A cultura da empresa não é monolítica.
3. A cultura de uma organização reflete sua liderança.
4. O trabalho de mudança de uma cultura organizacional não pode ser delegado.
5. A mudança de cultura requer envolvimento total.
6. A mudança de cultura é um processo de longo prazo.

7. As culturas estão sempre mudando, os valores da sociedade mudam com o tempo e as empresas têm que adaptar sua cultura.

4.5 Síntese da Unidade

A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, comportamentos, costumes e atitudes que ajudam os membros de uma organização a entender o que ela é, como faz as coisas e o que considera importante. Como tal, é uma preocupação importante para os gestores. Estes devem entender que essa manifestação cultural é fator determinante de como a organização agirá.

A cultura da organização pode ser avaliada e administrada de várias maneiras diferentes. Quando a cultura organizacional já não atinge os objetivos para os quais ela foi concebida, está na hora de os administradores reverem seus conceitos e partirem para uma Mudança na Cultura Organizacional. A única coisa certa no mundo dos negócios é a Mudança!

4.6 Para saber mais

O filme “Diabo veste Prada” (direção de David Frankel , 2006) mostra as várias facetas do mundo dos negócios. Vale a pena conferir!

4.7 Atividades

Faça a análise do filme indicado e descreva a postura das duas personagens principais.

Unidade 5

Estilos de Liderança

5.1 Liderança

Imaginem um mundo sem líderes, uma empresa sem gerência ou até mesmo um pequeno grupo sem alguém pra liderar! Difícil de imaginar, isto talvez só possa acontecer na música *Imagine*, de John Lennon.

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes, para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Da mesma forma, as organizações sociais necessitam de líderes competentes, conhecidos como dirigentes, executivos ou gerentes, para sua sobrevivência e desenvolvimento no ambiente em que atuam.

Liderança é um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização, em qualquer tempo. Em períodos de tensão, a liderança pode ser o fator crucial de distinção entre organizações que prosperam e organizações que fracassam.

A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando a objetivos de terceiros, os quais podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

O atual ambiente de negócios é profundamente estressante. As empresas estão se desmembrando e repensando a maneira como são dirigidas. Passam a ser responsáveis por novos conjuntos de exigências: gerenciamento de custos contínuo e rigoroso, inovação incessante em produtos e serviços, formas mais flexíveis de gerenciamento de subordinados, maior responsabilidade pelo ambiente físico. Sob essas circunstâncias, a alta gerência deve desenvolver novas formas de raciocínio e operação (BENNIS, 1997).

Segundo Deming (1990), os objetivos da liderança devem ser melhorar o desempenho de homens e máquinas, melhorar a qualidade, aumentar a produção e, simultaneamente, dar às pessoas orgulho pelo trabalho que fazem. Não é apenas encontrar falhas humanas, mas, sim, procurar eliminar as causas dessas falhas, ajudando as pessoas a fazer o trabalho melhor, com menos esforço. Logo, o papel do gerente, que atua como um líder na empresa, é de suma importância para que os subordinados se sintam bem e proporcionem atendimento de qualidade aos clientes.

Um líder deve descobrir, por meio de cálculos ou por julgamento, quem, dentre seus subordinados, está fora do sistema, ou seja, abaixo ou acima de um desempenho esperado e, portanto, precisa de ajuda pessoal, ou merece algum tipo de reconhecimento.

O líder também é responsável pela melhora do sistema, isto é, deve possibilitar que todas as pessoas, em bases constantes, façam melhor trabalho, com mais satisfação. Outra responsabilidade é obter redução cada vez maior de variabilidade no sistema, para que as diferenças perceptíveis entre as pessoas diminuam constantemente.

As teorias sobre liderança podem ser classificadas em três grandes grupos: Teorias de traços de personalidade, Teorias sobre estilos de liderança e Teorias situacionais da liderança. A Figura 5.1 traz esta classificação, demonstrando os três grandes grupos, e deles partem as subdivisões em teorias subsequentes.

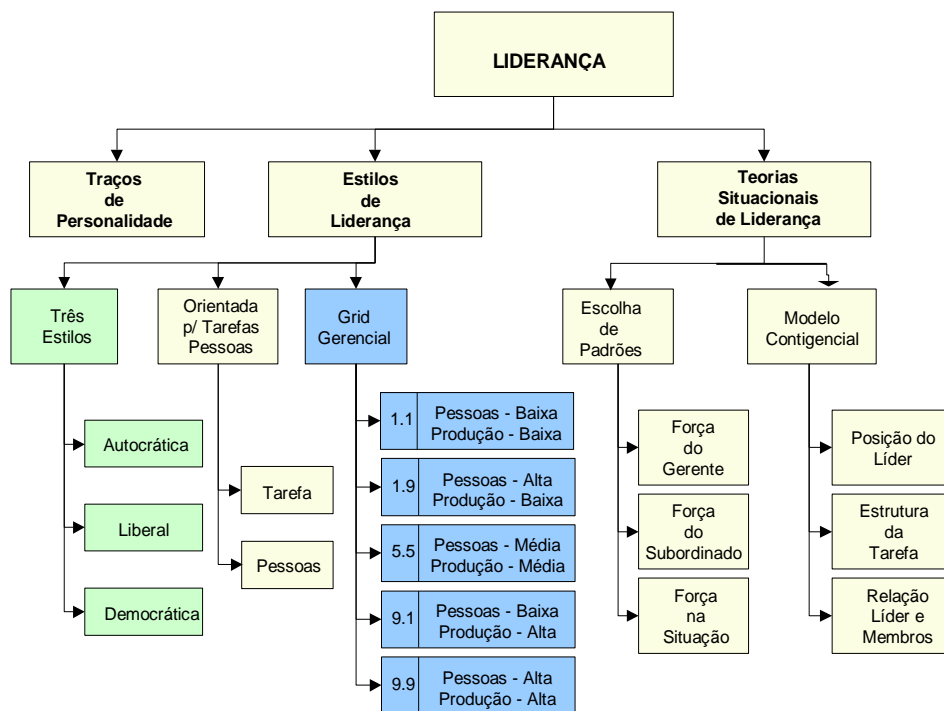


Figura 5.1 - Teorias sobre liderança – Diagrama elaborado pelo autor

5.2 Teoria dos traços de personalidade

As primeiras abordagens para explicar a liderança concentraram-se nos traços de personalidade, na suposição de que havia certas características, tais como a força física ou a amabilidade, que eram essenciais para uma liderança eficaz. O pressuposto era que se poderia encontrar um número finito de características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas que identificassem os líderes de sucesso.

Segundo Chiavenato (1999), essas características eram:

- Habilidade de interpretar objetivos e missões;
- Habilidade de estabelecer prioridades;
- Habilidade de planejar e programar atividades da equipe;

- Facilidade em solucionar problemas e conflitos;
- Facilidade em supervisionar e orientar pessoas;
- Habilidade de delegar responsabilidade aos outros.

Julgava-se que qualidades pessoais inerentes, como traços de personalidade, eram transferíveis de uma situação para outra. Como nem todos os indivíduos possuem essas qualidades, somente aqueles que as tinham eram considerados líderes potenciais (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

5.3 Estilos de liderança

Outra abordagem, no que diz respeito à liderança, concentrava-se mais especificamente no modo como os líderes tomavam decisões, e o efeito que isso produzia nos índices de produtividade e satisfação geral dos subordinados (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999).

As teorias sobre estilos de liderança enfocam três abordagens: os três estilos de liderança, a liderança orientada para tarefas ou pessoas e a grade gerencial (“managerial grid”).

5.3.1 Três estilos

A primeira das três abordagens enfoca os três estilos diferentes de decisão, que foram identificados nos estudos de Ralph White e Ronald Lippitt, pelos quais se procurava verificar a influência causada por três diferentes estilos de liderança nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas (UHLMANN, 1997).

Os resultados de estudos sobre estilos de decisão dos líderes sugerem que a maioria dos grupos prefere um líder democrático. Nesses estudos, membros de grupos conduzidos por um líder autoritário eram extremamente submissos ou extremamente agressivos em sua interação. Também eram os mais propensos a deixar a organização (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999).

Na liderança liberal (“laissez-faire”), o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou grupais; já na liderança democrática o líder age como um facilitador, orientando o grupo e sugerindo ideias.

Os grupos submetidos à liderança liberal (“laissez-faire”) apresentaram sinais de individualismo, insatisfação e pouco respeito com relação ao líder. Enquanto que na liderança democrática os grupos apresentaram boa qualidade de trabalho, nítido sentido de responsabilidade e comprometimento das pessoas.

O quadro 5.1 apresenta as principais características dos três estilos de liderança: liderança autocrática ou autoritária, liderança democrática e liderança liberal (“laissez-faire”).

Quadro 5.1: Os três estilos de liderança (UHLMANN, 1997, p.46)

<i>Autocrática</i>	<i>Democrática</i>	<i>Liberal (“laissez-faire”)</i>
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder. Quando necessário, o líder sugere duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo, e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios, e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

5.3.2 A liderança orientada para as tarefas ou para as pessoas

Outros estudos procuraram abordar a liderança, identificando grupos de características que pareciam relacionadas entre si. Os estudos definiram dois conceitos, que foram denominados de orientação para o empregado e orientação para a produção.

Segundo os estudos da Universidade de Michigan (EUA), os líderes orientados para o empregado acentuam o aspecto de relacionamento da sua função. Achem que cada empregado é importante e se interessam por eles, aceitando sua individualidade e suas necessidades pessoais. Já a orientação para a produção enfatiza a produção e os aspectos técnicos da função; os empregados são vistos como instrumentos pelos quais se atingem os objetivos da organização. Essas duas orientações são paralelas aos conceitos do comportamento do líder autoritário (tarefa) e democrático (relacionamento) (HERSEY e BLANCHAD, 1986).

5.3.3 Grid gerencial

Blake e Mouton (citados por CHIAVENATO, 1999) criaram uma grade gerencial para mostrar que a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas são aspectos complementares e não mutuamente excludentes. Para eles, os líderes devem unir essas duas preocupações, a fim de conseguir resultados eficazes das pessoas.

No grid gerencial, cinco tipos diferentes de liderança baseados na preocupação com a produção (tarefa) e pessoas (relacionamento) são dispostos em dois eixos: o eixo horizontal, que se refere à preocupação com a produção, isto é, com o trabalho a ser realizado; e o eixo vertical, que se refere à preocupação com as pessoas, isto é, com sua motivação, liderança, satisfação, comunicação.

Cada eixo está subdividido em nove graduações. A graduação mínima é 1, e significa pouquíssima preocupação por parte do administrador. A graduação máxima é 9, e significa a máxima preocupação possível.

A Figura 5.2 ilustra a grade gerencial.

O quadro 5.2 apresenta os cinco estilos do grid gerencial e seus significados:

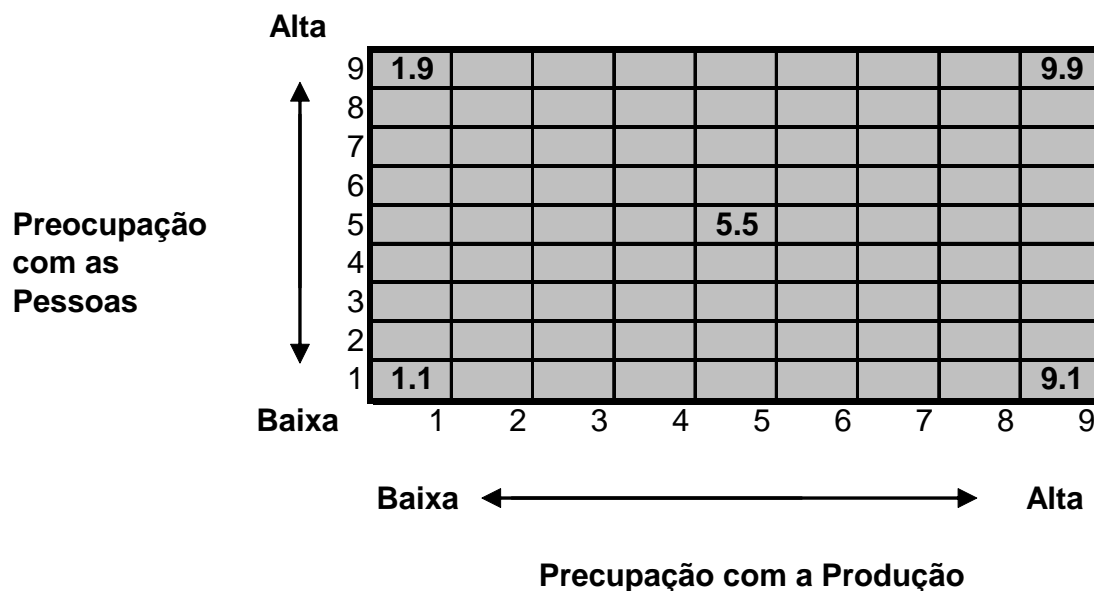


Figura 5.2 - A grade gerencial (CHIAVENATO, 1999, p. 569)

Quadro 5.2: Os estilos principais do grid gerencial (CHIAVENATO, 1999, p.571)

Estilo	Significado	Participação	Fronteiras intergrupais
1.1	Mínima preocupação com a produção e com as pessoas.	Pouco envolvimento e pouco comprometimento.	Isolamento. Falta de coordenação intergrupala.
1.9	Enfatiza as pessoas, com mínima preocupação com a produção.	Comportamento superficial e efêmero. Soluções do mínimo denominador comum.	Coexistência pacífica. Grupos evitam problemas para manter a harmonia.
9.1	Ênfase na produção, com a mínima preocupação com as pessoas.	Não há participação das pessoas.	Hostilidade intergrupala. Suspeita e desconfiança mútuas. Atitude de ganhar/perder.
5.5	Estilo meio-Termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço.	Meio caminho e acomodação que deixa todos descontentes.	Trégua inquieta. Transigência, rateios e acomodação para manter a paz.
9.9	Estilo de excelência. Ênfase na produção e ênfase nas pessoas.	Elevada participação e envolvimento. Comprometimento das pessoas.	Comunicações abertas e francas. Flexibilidade e atitude para o tratamento construtivo dos problemas.

O administrador deve avaliar o seu estilo de liderança e verificar onde esse estilo está situado na grade gerencial. O objetivo é tentar gradativamente movê-lo para atingir o estilo 9.9, que constitui o estilo da excelência gerencial: a ênfase na produção e nos resultados, simultaneamente com a ênfase nas pessoas e nas atitudes e comportamentos (CHIAVENATO, 1999).

5.4 Teorias situacionais de liderança

As teorias situacionais de liderança procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos. Vários estilos de comportamento de líder podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo dos elementos da situação. Não se trata de descobrir o melhor estilo, mas o estilo mais eficaz para uma determinada situação. As principais teorias situacionais são: a escolha dos padrões de liderança, o modelo contingencial e a teoria do caminho – meta.

5.4.1 A escolha dos padrões de liderança

Tannenbaum e Schmidt (citados por CHIAVENATO, 1999) consideram que o líder deve escolher os padrões de liderança mais adequados para cada situação em que ele se encontra. Para os autores, a liderança é um fenômeno situacional, pois se baseia em três aspectos:

- *Força no gerente*, ou seja, a motivação interna do líder e outras forças que agem sobre ele, como: seu sistema de valores e convicções pessoais, sua confiança nos subordinados, suas inclinações pessoais a respeito de como liderar, seus sentimentos de segurança em situações incertas, sua tolerância para a ambiguidade e a facilidade de comunicação;
- *Força nos subordinados*, ou seja, a motivação externa fornecida pelo líder e outras forças que agem sobre os subordinados, como: necessidade de autonomia ou de orientação superior, disposição de assumir responsabilidade, tolerância para a incerteza, interesse pelo problema ou pelo trabalho, compreensão e identificação do

problema, conhecimento e experiência para resolver o problema, desejo e expectativa da participação em decisões;

- *Força na situação*, ou seja, as condições nas quais a liderança é exercida como o tipo de empresa, seus valores e tradições, suas políticas e diretrizes, a eficiência e a eficácia do grupo de subordinados, a tarefa a ser executada ou a complexidade do trabalho e o tempo disponível para executar determinada tarefa.

Diante dessas três forças, o líder pode escolher um padrão de liderança adequado para cada situação, de modo a ajustar suas forças pessoais com as forças dos subordinados e as forças da situação. Trata-se de encontrar a sintonia certa entre essas três forças interativas (CHIAVENATO, 1999).

5.4.2 O Modelo contingencial de Fiedler

O Modelo Contingencial de Liderança desenvolvido por Fred E. Fiedler demonstra que três variáveis situacionais principais parecem determinar se uma dada situação é favorável aos líderes (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

1ª - Suas *relações pessoais com os membros do grupo* (relações líder-membros). O relacionamento interpessoal pode envolver sentimentos de aceitação mútuos, confiança e lealdade que os membros depositam no líder ou sentimentos de desconfiança, reprovação, falta de lealdade e de amizade entre as partes.

2ª - O *grau de estruturação da tarefa que o grupo deve realizar*, ou seja, o grau em que a tarefa dos subordinados é rotineira e programada (em um extremo), ou é vago e indefinível (em outro extremo).

3ª - O *poder e a autoridade que sua posição lhe confere* (poder de posição) referem-se à influência inerente à posição ocupada pelo líder, ao volume de autoridade formal atribuído ao líder, independentemente de seu poder pessoal.

A análise feita por Fiedler (citado por WAGNER III e HOLLENBECK, 1999) sugeriu que os líderes orientados para a tarefa são mais eficazes em situações que sejam extremamente favoráveis ou extremamente desfavoráveis; líderes orientados para a

relação, segundo ele, eram muito bem-sucedidos em situações moderadamente favoráveis.

A situação mais favorável para um líder influenciar seu grupo é aquela em que ele é estimado pelos membros (boas relações líder-membros), tem uma posição de grande poder (alto poder de posição) e dirige um trabalho bem definido (alta estruturação da tarefa). Por outro lado, a situação mais desfavorável para um líder é aquela em que ele não é estimado, tem pouco poder de posição e enfrenta uma tarefa não-estruturada (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

5.5 Modelo transacional

Edward Hollander (citado em WAGNER III e HOLLENBECK, 1999) sugeriu que o processo de liderança é melhor compreendido com a ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores em um determinado contexto

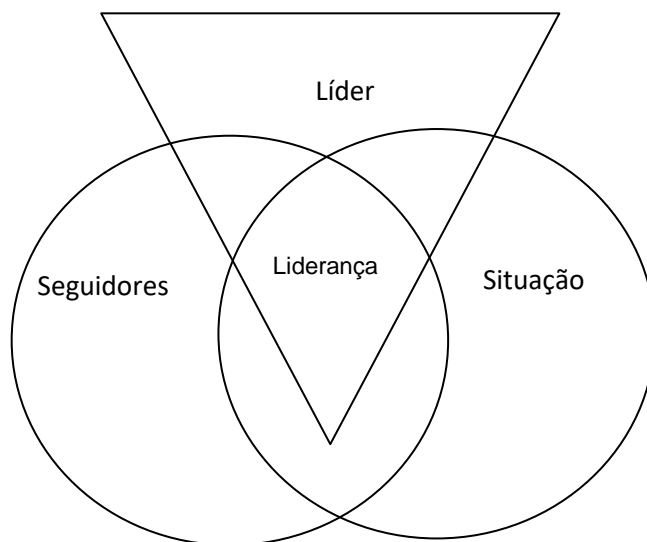


Figura 5.3 - O Modelo Transacional da Liderança (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p.245)

quais se interagem.

situacional. Como mostra a Figura 5.3, o *locus* de liderança no modelo transacional encontra-se na junção desses três vetores: líderes, seguidores e situações.

Nesse caso, pode-se entender a liderança apenas por meio de uma avaliação das características importantes dessas três forças e dos modos pelos

As relações dinâmicas entre os elementos dessas teorias e seu encaixe conjunto em um modelo transaccional

integrado de liderança são refletidas na Figura 5.4.

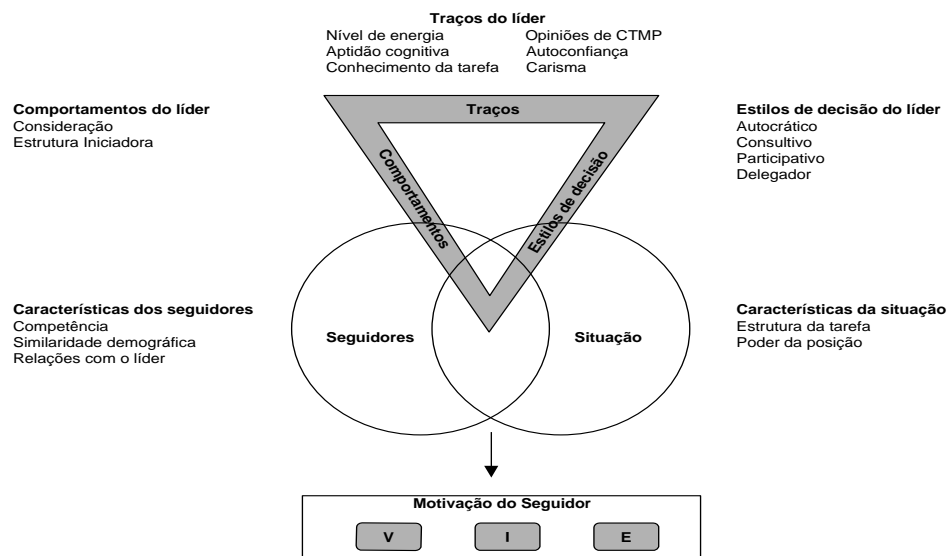


Figura 5.4 - O modelo Transaccional Pleno de Liderança (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p.263)

Segundo Moscovici (2000) e considerando as teorias exploradas anteriormente, percebe-se que o conhecimento de liderança é amplo e, ao mesmo tempo, deficiente para compreensão completa e utilizável na prática. Muitas teorias têm sido elaboradas a respeito de liderança, a partir de um foco de atenção ou abordagem predominante.

Moscovici (2000) ressalta que se deve fazer distinção entre “líder” e “estilo de liderança”. Um líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. Sua maior preocupação prende-se à consecução de algum objetivo específico do grupo. Por outro lado, o “estilo de liderança” é a maneira pela qual uma pessoa, em uma posição de líder, influencia as demais pessoas no grupo.

Quando o foco principal de atenção é a figura do líder, os estudos foram feitos em torno das características pessoais, procurando-se uma diferenciação de atributos entre “líderes” e “não-líderes”, com o intuito de demonstrar que existem características pessoais que podem facilitar o desempenho do líder em determinadas circunstâncias, e não em outras, as quais poderão ser desenvolvidas para maior eficácia no seu desempenho.

Outros estudos demonstram que os verdadeiros líderes possuem, além de visão abrangente, energia, autoridade e direção estratégica, quatro outras características, que podem ser descritas, de acordo com Goffee e Jones (2001), como:

- Os líderes mostram seus “pontos fracos”, mas de maneira seletiva. Ao deixar transparecer certa vulnerabilidade, admitem ser acessíveis e humanos;
- Líderes “confiam em sua intuição” para detectar o momento ideal e o curso mais adequado para suas ações. Sua capacidade de coletar e interpretar dados percebidos de forma não-racional (dados “soft”) ajuda-os a saber quando e como agir;
- Os líderes possuem “empatia sem concessões” por seus subordinados. Líderes influentes realmente sentem forte empatia pelas pessoas e se interessam verdadeiramente pelo trabalho de seus subordinados;
- Líderes “mostram suas diferenças”, costumam capitalizar aquilo que têm de especial, usando e enfatizando essas diferenças de forma positiva.

Porém, quando o estudo é focado nos estilos de liderança, o objetivo principal passa a ser a relação, o comportamento interpessoal entre líderes e liderados, entre a pessoa que influencia e as pessoas que são influenciadas. Portanto, esse aspecto dual indica a característica dinâmica da liderança, pois sem liderados não há líderes, enfatizando o ponto principal do problema, a relação entre as pessoas.

5.6 Síntese da Unidade

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Liderança é um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização, a qualquer tempo. Em períodos de tensão, a liderança pode ser o fator crucial de distinção entre organizações que prosperam e organizações que fracassam.

A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Nesta Unidade conhecemos várias teorias construídas ao longo do século XX, que retratam as várias formas de como a liderança é percebida e como ainda é cenário de estudos relevantes na área do comportamento humano.

5.7 Para saber mais

Como você já percebeu, vários filmes a que assistimos, como forma de descontração, podem nos servir como um grande material de apoio e trazer bons ensinamentos. Portanto, vamos à locadora mais perto!

O filme “Tróia” (diretor: Wolfgang Petersen, 2004) narra uma guerra épica, tendo como personagem central o Guerreiro Aquiles, que durante o filme demonstra suas virtudes e seus fracassos como líder de um exército colossal.

Outra dica é o filme “Gladiador” (diretor: Ridley Scott, 2000), que já citamos na primeira Unidade deste livro-texto. Vale a pena assistir, principalmente quem ainda não atentou para os detalhes do perfil de liderança dos dois personagens principais do filme.

5.8 Atividades

Identifique, em seu local de trabalho, o estilo de liderança de seus chefes. Descreva-os aqui.

Unidade 6

Habilidades Gerenciais

6.1 O perfil

Gerentes bem-sucedidos terão um estilo gerencial diferente no futuro. Os gerentes não mais se imaginarão “os chefes”, mas sim como patrocinadores, líderes de equipe ou consultores internos. A cadeia de comando será menos relevante, uma vez que os gerentes procurarão quem quer que seja de que necessitem para realizar o trabalho. Trabalharão em uma estrutura organizacional fluida, envolverão outras pessoas na tomada de decisões e compartilharão informações livremente. Desenvolverão suas habilidades transfuncionais, a fim de poderem ser mais flexíveis.

Esses gerentes exigirão resultados de suas equipes de trabalho. Os líderes do século XXI não exercerão controle do alto de uma pirâmide, nem controlarão a ação sem participar ativamente. Ao contrário, delegarão poderes a empregados individuais da organização, para fazerem aquilo que for necessário, a fim de realizar sua metas, e trabalharão com eles para garantir que tenham os recursos necessários para realizar o trabalho (CARAVANTES, 2005).

6.2 As habilidades

Para atingir a excelência em termos de competência e ser bem-sucedido, o gerente do futuro deve ter todas as habilidades a seguir:

- **Habilidade técnica**

Pode-se dizer que uma pessoa possui habilidade técnica quando compreende e tem domínio da atividade que realiza. Isso exige conhecimento especializado, habilidade analítica na especialidade e facilidade no uso de técnicas e do instrumental voltados especificamente para as atividades que desenvolve. Esta é a habilidade típica de um profissional que executa seu trabalho pessoalmente, como um engenheiro, um dentista,

professor, um mecânico ou um motorista, entre outros profissionais. Quando as pessoas iniciam suas carreiras nas empresas, normalmente utilizam em maior proporção a habilidade técnica. Esta habilidade é adquirida por meio de experiência, educação e treinamento profissional (ANDRADE, 2007).

Para Caravantes (2005), há uma série de tópicos importantes para o desenvolvimento da habilidade técnica:

- *Fixar e priorizar objetivos*: capacidade para determinar metas e a importância relativa de diferentes objetivos que precisam ser concretizados.

- *Desenvolver um plano de ação e implementação*: capacidade de decidir qual é o melhor meio de concretizar objetivos estabelecidos é criar uma série de passos de implementação, para garantir que o plano seja executado de acordo com o esperado.

- *Responder de maneira flexível*: capacidade de fazer ajustes nos objetivos, quando necessários, planejar *designs* e prazos de implementação.

- *Criar valor*: capacidade de transformar insumos (recursos) em produtos (bens e serviços), com o objetivo subjacente de melhorar os serviços para o cliente.

- *Trabalhar a estrutura organizacional*: capacidade para processar trabalho por meio de um sistema formal de relações que determina linhas de autoridade (quem se reporta a quem?) e as tarefas atribuídas a indivíduos e unidades (quem faz qual tarefa e com qual departamento?).

- *Alocar recursos humanos*: capacidade para recrutar, selecionar e colocar os melhores candidatos para trabalhos que precisam ser feitos.

- *Gerenciar o tempo eficazmente*: capacidade para planejar atividades e tarefas diária e semanalmente, a fim de que mais tempo esteja disponível para trabalhar nas dimensões críticas da função.

Portanto, as habilidades técnicas são aquelas necessárias para executar ou compreender um tipo específico de trabalho realizado em uma organização. São importantes especialmente para os gerentes de linha de frente, que passam grande parte do tempo treinando subordinados e respondendo questões sobre problemas relacionados ao trabalho. Se esses gerentes querem ser superiores eficientes, devem saber como desempenhar as tarefas que delegam (GRIFFIN, 2007).

- **Habilidade humana**

É a habilidade que demonstra a capacidade de as pessoas trabalharem com eficácia, como membros de uma equipe, no sentido de conseguirem esforços cooperativos em prol do alcance dos objetivos comuns. Diz respeito às aptidões para trabalhar com pessoas e para obter resultados por intermédio dessas pessoas. Requer capacidade para criar uma atmosfera de segurança, para comunicar e encorajar a comunicação entre os integrantes da equipe e da organização, com o intuito de compreender as necessidades e as motivações dos membros de equipe. Destaca a capacidade de as pessoas aceitarem os pontos de vista de outras pessoas para compreendê-las totalmente (ANDRADE, 2007).

Para Caravantes (2005), há uma série de tópicos importantes para o desenvolvimento da habilidade humana:

- *Delegar*: capacidade para atribuir responsabilidade a outras pessoas, para elas realizarem o trabalho.

- *Influenciar*: capacidade para induzir outras pessoas a fazerem as coisas certas, porque assim o desejam, não porque são obrigadas a fazê-las ou recompensá-las para fazê-las.

- *Motivar*: capacidade para criar um ambiente de trabalho em que os empregados queiram contribuir mais e estejam plenamente comprometidos em fazer uso de seus talentos.

- *Controlar conflitos*: capacidade para escolher um método de resolução de conflitos, dentre um repertório de diferentes abordagens possíveis, que melhor se adaptem ao conflito específico.

- *Negociar o “vencer e vencer” (win-win)*: capacidade para desenvolver um conjunto de soluções ou propostas durante a negociação, que satisfaça ambas as partes.

- *Networking*: capacidade para construir e manter uma rede pessoal, que lhe possibilite atingir suas metas profissionais.

- *Apresentação*: capacidade para apresentar suas ideias o melhor possível, objetivando informar ou persuadir clientes ou outros empregados a respeito de seu ponto de vista.

- *Comunicação não-verbal*: capacidade para entender pistas não-verbais, para interpretar o estado emocional de pessoas com as quais está lidando.

- *Ouvir*: capacidade para entender o significado daquilo que outra pessoa está tentando transmitir.

- *Gestão transcultural*: capacidade para apreciar e valorizar diferenças culturais entre fronteiras nacionais e responder a elas de maneira apropriada.

- *Equipe de trabalho heterogênea*: capacidade para trabalhar eficazmente em equipes heterogêneas, visando estimular maior criatividade, melhor resolução de problemas e maior flexibilidade do sistema.

Portanto, os gerentes passam grande parte do tempo interagindo com pessoas, tanto dentro quanto fora da organização. Assim, por motivos óbvios, precisam possuir habilidades interpessoais – capacidade de se comunicar, entender e motivar tanto indivíduos como grupos (GRIFFIN, 2007).

- **Habilidade conceitual**

Habilidade conceitual, também entendida como visão sistêmica e que envolve a habilidade de visualizar a organização como um conjunto integrado, implica a capacidade de se posicionar a partir de um ponto de vista da organização, perceber como as várias funções são interdependentes e como a alteração de uma delas afeta todas as demais. Implica, ainda, a capacidade de visualizar a organização no seu ambiente externo e compreender as forças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais que atuam sobre ela.

Implica não só reconhecer essas relações, mas também saber destacar os elementos significativos em cada situação e identificar a alternativa mais adequada à ação ou à decisão, considerando todos os aspectos mencionados.

Como parte das habilidades conceituais, o administrador tem que saber conviver, compreender e lidar com situações complexas e ambíguas. Isto requer maturidade, experiência e capacidade para analisar pessoas e situações.

Deve existir um cuidado maior na avaliação da importância do desenvolvimento da habilidade conceitual, tendo em vista que a evolução desta habilidade chega ao pensamento sistêmico, embora não se deva deixar de lado as demais habilidades, principalmente a habilidade humana (ANDRADE, 2007).

Para Caravantes (2005), há uma série de tópicos importantes ao desenvolvimento da habilidade conceitual:

- *Esquadrinhar o ambiente para avaliação*: capacidade para identificar os fatores externos e internos à empresa que têm probabilidade de ter impacto no desempenho individual, de equipe e da empresa. Por exemplo, mudanças tecnológicas, ações dos competidores e alterações nas necessidades dos clientes.

- *Formular estratégias*: capacidade para desenvolver estratégias, visando orientar os esforços futuros da organização, a fim de tirar proveito das potencialidades e reduzir as fragilidades da empresa.

- *Mapear a visão estratégica e definir a missão*: capacidade para articular aquilo que a empresa pretende fazer, e definir sua missão ou seu propósito, considerando suas potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças.

- *Implementar estratégias*: capacidade para delinear os passos necessários à execução da estratégia global da empresa nos níveis individuais, de equipes e gerenciais, a fim de que a missão da empresa possa ser realizada.

- *Congruência em recursos humanos*: capacidade para desenvolver práticas de recursos humanos (RH), que sejam compatíveis com a estratégia global da empresa, com o ambiente competitivo que ela enfrenta, com os recursos organizacionais exclusivos da empresa e com o ambiente legal.

Portanto, as habilidades conceituais do gerente dependem de sua capacidade de raciocinar de modo abstrato. Gerentes precisam de capacidade mental de entender a organização como um todo e o âmbito em que ela se insere, para compreender como suas partes se encaixam e como enxergá-la de modo holístico. Isto lhes possibilita raciocinar estrategicamente, perceber o todo e tomar decisões com uma visão mais ampla, que serve à organização inteira (GRIFFIN, 2007).

6.3 A necessidade de cada habilidade em função do nível hierárquico

É fácil ver que, à medida que as pessoas sobem na hierarquia da organização, a proporção da necessidade de cada uma dessas habilidades muda. Uma grande habilidade técnica é vital no início da carreira, nos níveis menos graduados da organização.

Dependendo do caso, esse tipo de atividade pode continuar sendo o mais importante, como ocorre com um consultor jurídico ou um analista econômico. No entanto, na maioria dos casos, a tendência é no sentido do aumento gradual da necessidade humana e, finalmente, nos níveis superiores de direção, onde há grande necessidade de habilidade conceitual.

Obs.: verifique sugestões.

A figura 6.1 é, portanto, uma aproximação qualitativa, ilustrando o que ocorre na média, em termos de proporção das necessidades de cada uma dessas habilidades e em função do nível hierárquico.

Cada empresa, ou mesmo cada pessoa, tem um gráfico

diferente, que segue, porém, mais ou menos, esse padrão médio.

Outra consideração importante é que o gráfico indica a proporção relativa das habilidades. Portanto, em termos absolutos, é possível que as necessidades de todas as habilidades aumentem à medida que se sobe hierarquicamente na organização.

Poderíamos ampliar o número de habilidades, adicionando outras. No entanto, qualquer nova habilidade poderia, em princípio, ser considerada como incluída em uma ou duas

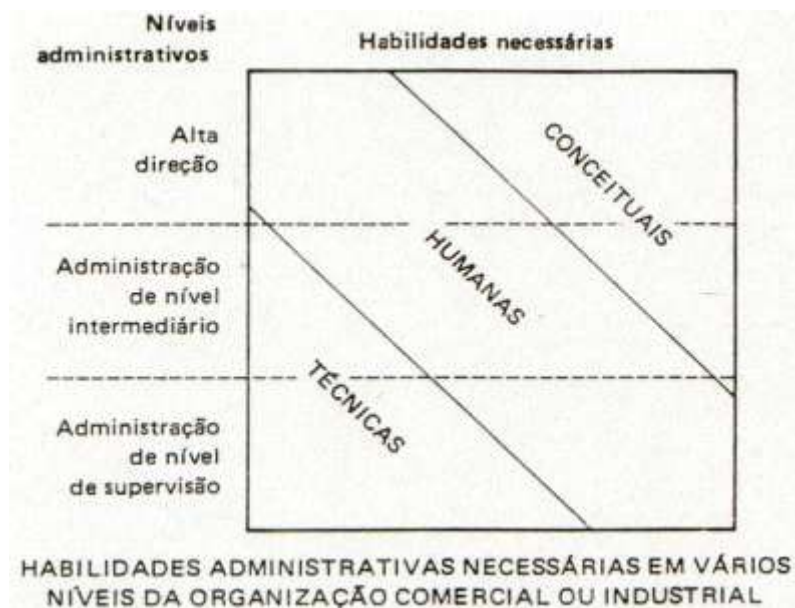


Figura 6.1 - Adaptado de Lacombe (2008).

das três anteriores. Alguns autores acrescentam as habilidades diagnósticas e as habilidades políticas entre as que se requerem do administrador.

No entanto, podemos dizer que, se visualizarmos as habilidades conceituais em sua amplitude, elas incluem as habilidades diagnósticas. As habilidades políticas derivam das humanas e conceituais. Ambas são indispensáveis às habilidades políticas, cuja essência é a habilidade de saber adquirir o poder necessário para atingir os objetivos. Não podemos, porém, dizer que todos os administradores tenham que ter o gosto pelo poder e pela necessidade dele.

Segundo Livingstone (citado por Lacombe, 2008), em controvertido artigo, o que mais importa para o bom administrador é possuir três habilidades:

- Forte desejo para influenciar os outros e uma genuína satisfação para fazê-lo. Ninguém consegue aprender isso, a menos que queira assumir a responsabilidade pela produtividade e o resultado de terceiros;

- A necessidade de poder. Como administradores estão permanentemente influenciando os outros, é óbvio que eles devem ser caracterizados como tendo grande necessidade de poder, e que, estudando a motivação proporcionada pelo poder, seja possível aprender algo sobre a forma como os bons administradores atuam;

- A capacidade para a empatia. Não bastaria a empatia no plano estritamente intelectual. É preciso ser capaz de sentir ou identificar emoções não verbalizadas, que influenciam fortemente o comportamento. É preciso compreender esses sentimentos nas outras pessoas na sua plenitude.

É essa empatia que permite aprender com a própria existência e lidar com reações emocionais, ambas fundamentais para obter cooperação voluntária das outras pessoas e, a partir daí, resultados.

No entanto, esse ponto de vista não conseguiu o consenso dos estudiosos de administração, que admitiram a possibilidade de bons administradores não desejarem

necessariamente o poder, principalmente nas pequenas e médias organizações, nos níveis médios e inferiores da administração e nas posições de assessoria (LACOMBE, 2008).

6.4 Síntese da Unidade

Para uma rápida compreensão das habilidades gerenciais de que o gestor do futuro necessita, abaixo segue de forma resumida cada uma delas:

Habilidade técnica: compreensão e domínio de determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica na especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da disciplina específica.

Habilidade humana: capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo, na direção dos objetivos estabelecidos.

Habilidade conceitual ou visão sistêmica: habilidade para visualizar a organização como um conjunto integrado e a capacidade de raciocinar de modo abstrato (LACOMBE, 2008).

6.5 Para saber mais

Assista ao filme “O Informante” (diretor: Michael Mann, 1999), que demonstra como as habilidades gerenciais podem ajudar em situações que muitas vezes parecem fugir ao controle.

6.6 Atividades

Faça uma autoanálise e descubra quais habilidades você possui em maior e menor intensidade. Comece a desenvolver as habilidades, das quais você se percebe carente. Converse com seus colegas, veja se as opiniões deles são parecidas com a sua.

Unidade 7

A globalização e o cenário mundial

7.1 Origens

A palavra globalização pode ser interpretada de muitas formas, dificultando sua conceituação. Vamos considerá-la sob um enfoque amplo, pelo qual globalização não é um fenômeno novo. Em maior ou menor grau, com avanços e retrocessos, a tendência da humanidade tem sido no sentido de avançar progressivamente para a globalização (LACOMBE, 2008).

A globalização – termo que emergiu no princípio dos anos 80, nas universidades norte-americanas de Administração de Empresas, sendo posteriormente popularizado em escala mundial – tem sido usada em alusão a uma multiplicidade de fenômenos que estão configurando uma redefinição nas relações internacionais em diferentes áreas da vida social e econômica.

O mundo está se transformando rapidamente e, conseqüentemente, aproximando mercados e pessoas. O momento histórico vivenciado hoje coloca em discussão as interações dinâmicas entre os seres humanos, as organizações, as sociedades e o meio ambiente, em uma perspectiva holística, que busca a formação de uma visão do todo interligado (CHESNAIS, 1996).

A globalização se caracteriza pela integração crescente de todos os mercados (financeiros, de produtos e serviços, e de mão-de-obra), bem como dos meios de comunicação e de transporte de todos os países do planeta. Esta definição de globalização dá ênfase aos aspectos econômicos e comerciais.

A globalização é um processo em que a vida nas sociedades sofre influências cada vez maiores de todos os países, incluindo os aspectos políticos, econômicos, culturais, artísticos, de moda e meios de comunicação.

Essa definição de globalização, por sua vez, dá uma ideia clara da forma como tal ação permeia todas as atividades humanas, influenciando nas culturas, nos comportamentos e valores de todos os povos, por meio da aproximação e da comunicação.

7.2 Avanços que mudaram o mundo

- **Revolução Industrial**

Com a Revolução Industrial, a globalização tomou novo ímpeto, consequência da aplicação na indústria e no comércio das descobertas científicas e tecnológicas. A evolução dos transportes e das comunicações aproximou os povos.

Em 1874, Graham Bell patenteia o telefone; em 1895, Marconi inventa o telégrafo sem fio e, no início do século XX, foi inventado o rádio; todos três foram instrumentos importantes nas comunicações, que contribuíram fortemente para a globalização.

O século XIX foi o século das ferrovias; e o século XX, das rodovias, do petróleo e do automóvel. Em 1825, foi inaugurada a primeira ferrovia na Inglaterra. No início do século XX, pela primeira vez na história, Santos Dumont decola com um veículo mais pesado que o ar, usando apenas os recursos do próprio veículo, iniciava-se assim a era da aviação.

A abundância de petróleo, ao longo do século XX, diminuiu os custos de transporte, contribuindo para o aumento do comércio internacional. A facilidade proporcionada pelas novas tecnologias de transporte deu impulso adicional à globalização.

As comunicações tiveram ímpeto fantástico no século XX. Em 1906, foi inventado o rádio; em 1925, a televisão e, em 1936, feita a primeira transmissão de televisão na Grã-Bretanha, o principal instrumento da mídia na segunda metade do século.

O avanço da informática e da transmissão de dados foi o fato mais marcante a partir do final da Segunda Guerra. Em 1945, foi inventado o computador. Em 1947, o transistor. Em 1957, lançado o primeiro satélite artificial pela União Soviética, seguido de inúmeros lançamentos pelos Estados Unidos da América e pela Europa Ocidental.

Em 1969, foi montada a primeira rede de computadores. Em 1970, as comunicações passaram a utilizar fibras óticas e raio *laser*. Em 1971, foi inventado o chip. Em 1978, o CD. Em 1980, os microcomputadores de uso pessoal. Em 1985, o telefone celular. Em 1986, já estavam em estágio comercial as redes locais de transmissão de dados. Em 1991, a Internet já era a mais importante rede conectada aos computadores. Hoje, já são utilizados: a TV digital, o DVD, o Blue-ray e os *paggers* de voz, dentre tantas novas tecnologias.

Portanto, a globalização, embora fenômeno antigo, vinha se desenvolvendo de forma lenta e tomou um ímpeto impressionante a partir dos últimos anos.

- **As organizações internacionais.**

A criação das organizações internacionais contribuiu para essa aproximação. Cumpre lembrar que o Estado-nação, como o conhecemos, existe há mais de mil anos e, apenas no século XX, começaram a surgir as instituições internacionais.

Inicialmente, as conferências de Haia, em 1906-1907. A seguir, a Liga da Nações, em 1920; e, posteriormente, as Nações Unidas, com seus órgãos subsidiários: Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), Unicef (Fundo das Nações Unidas para a Infância), Unctad (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento), Acnur (Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados) e outros, que exerceram grande influência para sanar divergências inevitáveis entre as nações, que, no passado, redundavam em guerras.

Essas organizações contribuíram fortemente para criar a mentalidade de responsabilidade supranacional. Além disso, após a Segunda Guerra, foi fundado o Gatt (*General Agreement on Tariffs and Trade*), sucedido em 1995 pela Organização Mundial do Comércio, a OMC (ou WTO- *World Trade Organization*), que disciplina e julga

pendências relacionadas ao comércio internacional. Em 1944, a reunião de Bretton-Woods estabeleceu a formação econômica do período pós-guerra.

- **Os blocos comerciais**

Os blocos comerciais entre países podem representar um passo importante para a globalização, mas se dificultarem o comércio com países fora do bloco, podem, em médio prazo, dificultar uma maior globalização.

Não está clara, por enquanto, qual a tendência predominante. A Europa protege escandalosamente suas atividades agrícolas. Os Estados Unidos protegem sua produção de aço para satisfazer os sindicatos, bem como sua produção de suco de laranja. Os países menos desenvolvidos têm menos poder de barganha e ficam prejudicados por essas atitudes unilaterais.

- **O comércio internacional**

O comércio internacional, causa e efeito da tendência globalizante, tem crescido nos últimos anos a taxas superiores às da produção global de bens e serviços. Entre 1950 e 1980, o crescimento médio do comércio mundial superou sistematicamente o da produção em mais de dois pontos percentuais, elevando o grau de abertura da maior parte das economias.

A formação de grandes blocos regionais, se bem que represente grande vantagem para todos os países que o constituem, favorece especialmente os menores, em que o mercado pequeno dificultava a implantação de empreendimentos, com vantagens comparativas de escala de produção, e passam a contar com o mercado total do bloco, para fins de barganhas comerciais. Por outro lado, os maiores têm maior poder no momento de fechar os acordos.

- **A informática e a transmissão de dados**

O advento da informática, da transmissão de dados a distância, das redes de computadores, do comércio eletrônico, da Internet, da diminuição dos custos de transporte, tudo contribui para a globalização (LACOMBE, 2008).

7.3 O cenário mundial

Todas essas mudanças tornaram-se ainda mais relevantes com o período marcado pela Queda do muro de Berlim, em 1989, que expôs ao mundo as fragilidades de um sistema político-econômico baseado no socialismo soviético, que se tornou impraticável na década seguinte, ocasionando o fim da temida União das Repúblicas Socialistas Soviéticas.

Esses fatos demonstraram que o capitalismo americano se tornaria a mola mestra de todo o sistema produtivo mundial. Todo este poderio americano trouxe implicações gravíssimas nos arranjos sociais mundiais. As desigualdades assolam o mundo e pessoas intolerantes usam de ideais fundamentalistas para justificar atos terroristas; como foi o atentado do dia 11 de setembro de 2001, que mostrou ao mundo que as promessas do capitalismo e da riqueza mundial a todos os povos ainda estão longe de acontecer.

7.4 Síntese da Unidade

O mundo está ficando cada vez menor com o advento dos meios de comunicação, de transportes e dos fluxos financeiros mais velozes. Produtos desenvolvidos em um país estão encontrando grande aceitação em outros países. Um executivo alemão pode vestir um terno italiano, para almoçar em um restaurante japonês e, mais tarde, ao chegar em casa, tomar uma vodca russa e assistir a um seriado norte-americano em uma televisão coreana (KOTLER, 2006).

7.5 Para saber mais

O Livro “2015 como viveremos”, de Ethevaldo Siqueira, da editora Atlas, traz uma perspectiva muito interessante dos avanços tecnológicos que estão por vir.

7.6 Atividades

Analise, no seu cotidiano, quantas tecnologias dentre as que você usa hoje foram criadas nesta década e quantas são do século passado. Discuta com seus amigos como a velocidade de mudanças pode afetar nosso dia-a-dia. Faça um exercício de “futuurologia” e esboce como serão as novas tecnologias e como estarão as fronteiras e os blocos econômicos mundiais.

Unidade 8

Perspectivas da gestão moderna

8.1 Os novos consumidores

Para iniciarmos o contexto das novas perspectivas, é importante falar sobre os novos consumidores e os canais de venda. O conceito de neoconsumidor trata das mudanças de hábitos de consumo, bem como das formas de relacionamento, principalmente focadas na internet e no celular. Segundo estudos, esses consumidores respondem hoje por algo entre 3% e 7% das vendas do varejo brasileiro. Esta informação tem profundo impacto sobre os negócios e traz a necessidade presente de diferenciação para vencer os concorrentes. Os novos consumidores recorrem às plataformas digitais e compartilham experiências de compra e utilização de produtos e serviços.

Basicamente há três grandes grupos de neoconsumidores:

- **Neotradicionais:** leve predominância de mulheres entre 45 e 54 anos. Este grupo possui o menor grau de escolaridade. Utiliza a internet, principalmente para comparar preços, não acessa a internet por celular e não faz compras por ele.
- **Neoecléticos:** faixa etária entre 35 e 44 anos, sem predominância de gênero. Consumidores de média escolaridade, que realizam compras em múltiplos canais nas diversas categorias de produtos, porém são os consumidores que menos compram o segmento beleza pela web.
- **Neovanguarda:** predominância de homens na faixa etária entre 35 e 44 anos. Possuem maior escolaridade e preferem compras *on-line*. É o grupo que mais compra eletroeletrônicos pela *web* e confia na segurança das ferramentas tecnológicas disponíveis.

8.2 As seis ondas brasileiras

As ondas de inovação no Brasil são seguidas de grandes obstáculos. Ganhar a atenção do consumidor é um imenso desafio para as empresas (CAVALCANTI, 2008). São as seguintes:

1ª Onda – Início da imprensa em 1808 – anúncios destinados à venda de medicamentos, principalmente;

2ª Onda – A partir de 1850, novo mercado consumidor, formado principalmente por trabalhadores imigrantes. Criação de um ambiente favorável ao *Marketing*;

3ª Onda – Primeira metade do século 20, era do ouro do rádio, as longas descrições são substituídas por textos publicitários;

4ª Onda – A partir da década de 1960, houve a proliferação de veículos de comunicação e a televisão torna-se o principal deles. A TV passa a ser o único referencial de entretenimento, educação e cultura do povo brasileiro;

5ª Onda – Transição do mercado analógico para o digital;

6ª Onda – Liderada pela internet. A *web* torna-se a integradora de todas as mídias.

8.3 Aprendizagem organizacional e a importância do líder para a moderna gestão

O aprendizado organizacional acumulado é a base para competição e futura liderança em qualquer setor (BRADY, WOODWARD, 2008). O domínio e a propriedade do conhecimento intelectual são requisitos para liderança da empresa em seu mercado.

As principais premissas são:

- O ambiente da organização tem natureza complexa e imprevisível;

- A formação da estratégia deve ser constituída como um processo de aprendizado ao longo do tempo;
- O líder também deve aprender;
- As estratégias podem surgir em todo tipo de lugares e também de maneira incomum.

O papel principal da liderança é gerenciar o processo de aprendizado estratégico. O líder deve garantir a todos o enfrentamento de desafios constantes (CAVALCANTI, 2008).

8.4 Por que perguntar por quê?

O laboratório da vida real dos negócios envolve pessoas, experimentos, prioridades e contextos organizacionais em constantes mudanças. Infelizmente este laboratório não é exatamente como a química, no qual você prepara algumas fórmulas e vê a reação que obtém. Esta complexidade é a razão pela qual devemos gastar parte do nosso tempo em busca do porquê e, somente depois, dispor das evidências e do impacto, para provar que o caso merece uma solução.

Saber simplesmente que você precisa perguntar “por que”, não torna fácil a pergunta. Ela parece simples e objetiva, mas durante a aplicação, muitas vezes é emocional ou psicologicamente difícil comprometer-se com ela ou levá-la a cabo. Quando se está em busca do porquê, você está pedindo que as pessoas revelem suas crenças, opiniões, observações ou seus pontos de vista (MARCUM, SMITH, KHALSA, 2007).

Pode-se encontrar informações baseadas em dados, informações de consumidores, dispor de pesquisas ou, ainda, pode-se não ter nada além de uma opinião. A intenção é investir o tempo que for preciso para compreender por que algo está acontecendo. Qual é a causa?

Caso você não encontre o porquê, também poderá:

- Selecionar e aplicar a solução errada;
- Causar outros problemas;

- Criar expectativas de que o problema irá desaparecer, e ele não desaparece;
- Desperdiçar o investimento pessoal, de tempo e de dinheiro, e não resolver aquilo que necessita de verdadeira solução.

8.5 Ameaças para a economia global

Segundo o relatório de riscos globais (ENDEAVOR, 2005), as principais ameaças são:

Econômicas – aumento do preço dos alimentos, da água e da energia, crescimento da China e da Índia, bolhas econômicas no crédito, na habitação e em outros mercados, nos sistemas frágeis de seguros contra catástrofes;

Geopolíticas – terrorismo, disseminação de armas nucleares, conflitos regionais e “Estados falidos”, expansão do crime organizado, reações contra a globalização, a violação aos direitos humanos;

Ambientais – climas extremos (ciclones, inundações, secas), degradação do ecossistema, catástrofes naturais e aquecimento global;

Sociais – pandemias globais, doenças infecciosas, aumento da obesidade e diabetes, protecionismo, polarização da riqueza, superpopulação e limitações no transporte;

Tecnológicas – falhas nas infraestruturas essenciais, lacunas éticas no uso das ciências biológicas, terrorismo cibernético, terrorismo nuclear, estado de guerra biológica.

Esses desafios nos fazem deduzir que o ambiente de negócios e o financeiro sofrerão mais volatilidade e, portanto, a incerteza aumentará realmente.

8.6 - Síntese da Unidade

A administração moderna engloba todo o processo produtivo, desde fornecedores até o famoso e idolatrado cliente. Hoje, as empresas precisam colocar o cliente como grande centro das atenções, transformar esta relação em uma verdadeira parceria, utilizando as

ferramentas tecnológicas como grande aliada para enfrentar as ameaças globais, tornando-as oportunidades de negócio.

É necessário que a empresa se transforme em uma “organização que aprende”, disseminando o conhecimento por todos os funcionários, a fim de torná-los realmente colaboradores que irão se relacionar com os clientes, conquistando-os e fidelizando-os à empresa.

8.7 - Para saber mais

Acesse os sites:

- www.endeavor.org.br;

Esse *site* demonstra quais são os desafios para a criação e expansão de negócios no Brasil.

- www.abf.com.br;

Nesse site você encontrará as melhores oportunidades de negócios em franquia

Outra fonte importante no mundo dos negócios são as revistas Você S/A, Exame, Pequenas Empresas Grandes Negócios, HSM Management. Elas apresentam excelentes reportagens sobre as empresas de sucesso.

Sugiro, também, a leitura do livro *Power and Love* (ainda sem tradução), da editora BK, escrito por Adam Kahane, que apresenta de forma agradável conceitos sobre sustentabilidade, organização social e o equilíbrio das forças no mundo globalizado.

8.8 Atividades

Leia Freakonomics (editora Campus), um livro revolucionário e extraordinariamente curioso.

Depois, faça aqui um resumo das principais ideias do livro e apresente ao seu professor.

Referências

ANDRADE, R. O. B. **Teoria Geral da Administração: das Origens às Perspectivas Contemporâneas**. São Paulo: M. Books, 2007.

BRADY, C. WOODWARD O. **Os Cinco Níveis de Influência**: um plano de cinco etapas para criar e manter uma sólida liderança nas organizações. (Tradução Ana Beatriz Rodrigues). Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BENNIS, W. **Líderes e lideranças**: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa. (Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho). Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CARAVANTES, G.R. **Administração: Teorias e Processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CAVALCANTI, F. A. **Planejamento Estratégico Participativo**: concepção, implementação e controle de estratégias. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

CERTO, S. C. **Administração Moderna**. (Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa, Ludmilla T. Lima), 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHESNAIS, F. **A mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAFT, R.L. **Administração**. (Tradução de Fernando Gastaldo Morales), 4.ed. São Paulo: JC, 2000.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ENDEAVOR, Instituto Empreender. **Como fazer uma empresa dar certo em um país incerto**: conceitos e lições dos 50 empreendedores mais bem-sucedidos do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral:** previsão, organização, comando, coordenação, controle. (Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza.), 10.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOFFEE, R.; JONES, G. **Por que alguém deveria seguir você?** *HSM Management*, São Paulo, n.26, ano 5, p.58-64, maio - jun., 2001.

GRIFFIN, R. W. **Introdução à Administração.** (Tradução Gustavo Mesquita e Marina Petroff Garcia). São Paulo: Ática 2007

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional.** (Tradução e revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer). São Paulo: EPU, 1986.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 12.ed.. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Administração: Princípios e Tendências.** (Tradução Francisco José Lacombe, Gilberto Luiz José Heilborn). 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCUM, D., SMITH S., KHALSA M. **Business Think:** regras para acertar em cheio nos negócios. (Prefácio de Steven R. Covey; tradução de Nivaldo Montigelli Jr.). Rio de Janeiro: Rocco, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI Jr, P. H. **Administração:** conceitos e aplicações. (Tradução de Maria Isabel Hopp), 4.ed.. São Paulo: Harbra, 1998.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal:** *treinamento em grupo.* 9.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVA, R. O.da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SUN TZU. **A arte da guerra.** Tradução de José Sanz. Rio de Janeiro: Record, 2002.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. (Tradução de Arlindo Vieira Ramos), 8.ed.. São Paulo: Atlas, 1990.

UHLMANN, G. W. **Administração**: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea. São Paulo: FTD, 1997.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

