



Idalberto

CHIAVENATO

Comportamento
Organizacional

A Dinâmica do Sucesso das Organizações

Segunda Edição

Comportamento Organizacional

A Dinâmica do Sucesso das Organizações

Segunda Edição

Em outros tempos, os autores e especialistas se preocupavam em estudar a estrutura das organizações para apresentar formas ou arquiteturas mais adequadas. Assim, durante décadas, o estudo das organizações ficou restrito a seu conteúdo e formatação. O objetivo era estruturar as organizações para que fossem eficientes e pudessem durar a vida toda. Embora necessário, hoje isso não é mais suficiente. Em um mundo repleto de mudanças e incertezas, o mais importante é conhecer a dinâmica organizacional, ou seja, como as organizações se comportam e se tornam bem-sucedidas.

E por que isso? Porque o mundo atual está repleto de organizações, com as quais estamos sempre em contato. Vivemos e trabalhamos nas organizações ou com elas. Dependemos delas para grande parte das atividades que se tornam fundamentais em nossas vidas, como para trabalhar, cuidar da saúde, estudar, comprar, alugar, financiar, dirigir, abastecer o carro, usar estradas, cruzar semáforos, descansar etc.

Enfim, tudo o que fazemos está, de alguma forma, ligado às organizações. Por todas essas razões, é preciso conhecê-las melhor. Como elas são e como funcionam. Como se tornam bem-sucedidas. Como crescem e se desenvolvem. Como inovam e se reinventam constantemente. Tanto faz estarmos dentro ou fora delas, o importante é que fazem parte de nossas vidas. Pertencemos simultaneamente a muitas delas, em razão do trabalho, profissão, estudos, religião, política, esportes, divertimento, cidadania, filantropia etc. E quase sempre são essas organizações que nos possibilitam alcançar nossos objetivos individuais (dinheiro, conhecimento, sucesso profissional, carreira, competências, segurança, status, prestígio).

Este livro trata do Comportamento Organizacional, isto é, de como as organizações funcionam, desenvolvem estratégias e alcançam resultados, contribuem para o bem-estar da sociedade e da comunidade, produzem e distribuem riqueza, abrigam pessoas que nelas trabalham e proporcionam o dinamismo das nações.

Idalberto Chiavenato é um dos autores nacionais mais conhecidos e respeitados na área de administração de empresas e de recursos humanos. É graduado em Filosofia/Pedagogia, com especialização em Psicologia Educacional pela USP, em Direito pela Universidade Mackenzie e pós-graduado em Administração de Empresas pela EAESP-FGV. É mestre (M.B.A.) e Doutor (ph.D.) em Administração pela City University of Los Angeles, Califórnia, Estados Unidos. Foi professor da EAESP-FGV, como também de várias universidades no exterior, além de consultor de empresas. Sua extensa bibliografia abrange mais de 20 livros de grande destaque no mercado, além de uma infinidade de artigos em revistas especializadas. É provavelmente o único autor brasileiro a ostentar mais de 12 livros sobre administração traduzidos para a língua espanhola. Recebeu vários prêmios e distinções por sua atuação na área de administração geral e de recursos humanos.

Site do autor: www.chiavenato.com

Consulte nosso catálogo completo
e últimos lançamentos em:
www.campus.com.br

PREFÁCIO

O Comportamento Organizacional (CO) representa uma área do conhecimento humano extremamente sensível a certas características que existem nas organizações e no seu ambiente. Por essa razão, é uma disciplina contingencial e situacional. Depende fortemente da mentalidade que existe em cada organização. Depende também da estrutura organizacional adotada como plataforma para as decisões e operações. Além disso, também depende das características do contexto ambiental, do negócio da organização, dos seus processos internos, do capital intelectual envolvido e de inúmeras outras variáveis importantes. E, principalmente, depende das pessoas que participam de cada organização. O tema é fundamental para quem queira participar direta ou indiretamente de uma organização, qualquer que seja ela – como membro, cliente, fornecedor, dirigente, investidor, consultor, analista ou admirador –, pois quem precisa fazer negócios, parcerias, desenvolver relacionamentos ou atividades com organizações precisa conhecê-las bem. É importante conhecer como são e como funcionam as organizações para entender as suas manifestações, características e, conseqüentemente, seus sucessos e fracassos. Embora as organizações sejam avaliadas no mundo financeiro dos negócios por meio de alguns indicadores contábeis e quantitativos que tentam explicar seus resultados financeiros e operações mercantis, na verdade, é necessário conhecer mais profundamente a vida organizacional para se ter uma idéia da sua tremenda potencialidade no mundo moderno.

Na verdade, o valor intrínseco de uma organização reside principalmente em seus ativos intangíveis. Aqueles ativos que não se vê, mas que constituem a verdadeira riqueza da organização e proporcionam a base fundamental e dinâmica que a leva diretamente ao sucesso organizacional. Esses ativos intangíveis constituem a mola mestra da inovação e da competitividade das organizações em um mundo mutável, competitivo e globalizado. Quase sempre, esses ativos são dependentes daquilo que denominamos capital humano. E o que é capital humano? Apenas um conjunto de talentos? Depende. O capital humano é realmente um conjunto de talentos, mas para que seja excelente ele precisa atuar em um contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso. E aí surge o comportamento organizacional. O capital humano precisa trabalhar dentro de uma estrutura organizacional adequada e de uma cultura organizacional que lhe dê impulso e alavanca-gem. Quando estes três elementos estão juntos e conjugados – talentos, organização e comportamento –, temos todas as condições para o desempenho organizacional em termos excepcionais. E é isso que veremos no decorrer deste livro.

Em um mundo em forte transição e mudança, onde a competitividade é a base fundamental do sucesso, as organizações de hoje requerem contínua mudança interna e inova-

ção para poderem permanecer surfando sobre as ondas intranquílias do oceano de transformações rápidas e sucessivas. Se o nível de mudança externa for maior do que o de mudança interna, significa que a organização está se tornando lerda, obsoleta e ultrapassada. Para se manterem na crista da onda, as organizações precisam utilizar todos os seus meios e recursos em uma atuação holística e integrada. Tudo isso por meio das pessoas. É por essa razão que algumas organizações vão disparadas na frente, são bem-sucedidas, crescem e se desenvolvem, ajudam a comunidade, são admiradas, enquanto outras seguem atrás tentando copiar ou imitar suas características e as demais ficam paradas sem saber exatamente para onde ir.

A competição ocorre quando outras organizações tentam fazer o que uma organização faz, mas de maneira ainda melhor. Uma organização cria vantagem competitiva quando faz algo que os concorrentes acham difícil copiar. Essa vantagem competitiva é sustentável quando os concorrentes não conseguem copiar nada daquilo que a organização consegue fazer. E onde reside a vantagem competitiva das organizações modernas? Na tecnologia? Nos recursos financeiros? Nos recursos materiais? Não. Tecnologia, equipamentos e dinheiro são recursos estáticos e inertes. Podem ser comprados ou alugados por qualquer organização. O segredo da vantagem competitiva está em saber utilizar a inteligência e a competência das pessoas que formam as organizações. Esse é o capital humano responsável pela competitividade organizacional. Afinal, o desempenho das organizações depende diretamente do desempenho das pessoas que as formam. Uma questão de comportamento organizacional.

Este livro baseia-se no que há de mais moderno em termos de conceitos, práticas e desempenho organizacional. Além do mais, reúne exemplos, aplicações e pesquisas típicos da nossa cultura latino-americana e que podem ser utilizados vantajosamente em nossas organizações sem necessidade de adaptações, correções, transposições, decodificações ou interpretações. Aliás, a falta de uma literatura sobre comportamento organizacional em nossa língua tem sido uma lamentável lacuna que pretendemos preencher com este livro.

IDALBERTO CHIAVENATO
(www.chiavenato.com)

SUMÁRIO RESUMIDO

PARTE I

O Contexto Ambiental e Organizacional

CAPÍTULO 1	Introdução ao Comportamento Organizacional	5
CAPÍTULO 2	O Mundo das Organizações: Globalização, Tecnologia, Diversidade e Ética	23
CAPÍTULO 3	As Organizações e sua Administração	59
CAPÍTULO 4	Desenho Organizacional	93
CAPÍTULO 5	Cultura Organizacional	121
CAPÍTULO 6	Organizações de Aprendizagem e Conhecimento Corporativo	149

PARTE II

As Pessoas nas Organizações Microperspectiva do CO

CAPÍTULO 7	Diferenças Individuais e Personalidade	187
CAPÍTULO 8	Percepção, Atribuição, Atitude e Decisão	219
CAPÍTULO 9	Motivação	241

PARTE III

Os Grupos nas Organizações Perspectiva Intermediária do CO

CAPÍTULO 10	Equipes e Empowerment	279
-------------	-----------------------	-----

PARTE IV
A Dinâmica Organizacional
Macroperspectiva do CO

CAPÍTULO 11	Comunicação	313
CAPÍTULO 12	Liderança, Poder e Política	345
CAPÍTULO 13	Estresse, Conflito e Negociação	389
CAPÍTULO 14	Mudança e Desenvolvimento Organizacional	425
CAPÍTULO 15	Estratégia Organizacional	471
	Glossário de Termos	507
	Bibliografia	527
	Índice de Nomes (Autores)	529
	Índice de Assuntos	533

SUMÁRIO

PARTE I **O Contexto Ambiental e Organizacional**

CAPÍTULO 1	INTRODUÇÃO AO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	5
	Conceituação de Comportamento Organizacional	6
	Introdução ao CO	6
	Características do CO	8
	Os Três Níveis do CO	10
	Modelo de CO	10
	Variáveis independentes do CO	11
	Variáveis dependentes do CO	12
	As variáveis intermediárias	13
	Variáveis resultantes ou finais	15
	Os Novos Desafios do CO	16
	Utilidades do CO	18
	Questões	20
	Resumo	20
	Questões	21
	Referências bibliográficas	21
CAPÍTULO 2	O MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES: GLOBALIZAÇÃO, TECNOLOGIA, DIVERSIDADE E ÉTICA	23
	Conceito de Organização	24
	O Estudo das Organizações	25
	Do que São Formadas as Organizações?	26
	Os Parceiros da Organização	27
	Relações de Reciprocidade	28
	O que as pessoas esperam da organização	30
	O que as organizações esperam das pessoas	32
	Contrato psicológico	33
	O Ambiente	34
	Ambiente geral ou macroambiente	35
	Ambiente específico ou ambiente de tarefa	35
	Seleção ambiental	37
	Percepção ambiental	37

Consonância e dissonância	37
Organizações como Sistemas Abertos	38
Organizações como Sistemas Sociais	40
A Sociedade de Organizações	40
Globalização	40
Tecnologia	43
Diversidade	44
Ética	44
Fatores que influenciam as decisões éticas	45
Código de ética	45
Responsabilidade Social das Organizações	49
Abordagens quanto à responsabilidade social	50
Graus de envolvimento organizacional na responsabilidade social	52
Responsabilidades da Sociedade	53
Resumo	56
Questões	56
Referências bibliográficas	56

CAPÍTULO 3 AS ORGANIZAÇÕES E SUA ADMINISTRAÇÃO 59

As Organizações Precisam Ser Administradas	60
As Teorias Administrativas	63
A Primeira Onda: A Ênfase nas Tarefas	63
Administração Científica	64
A Segunda Onda: A Ênfase na Estrutura Organizacional	66
Teoria Clássica da Administração	66
Modelo burocrático	68
Teoria Estruturalista da Administração	71
Teoria Neoclássica da Administração	72
A Terceira Onda: A Ênfase nas Pessoas	75
Escola das Relações Humanas	75
Teoria Comportamental da Administração	76
A Quarta Onda: A Ênfase no Ambiente	77
Teoria de Sistemas	79
Teoria da Contingência	81
Os Tempos Modernos	84
Complexidade	86
Teoria do Caos	86
A Infundável Busca de Eficiência e de Eficácia	86
Resumo	89
Questões	89
Referências bibliográficas	90

CAPÍTULO 4 DESENHO ORGANIZACIONAL 93

Conceito de Desenho Organizacional	94
Tamanho e ciclo de vida	95
Diferenciação e integração	96
Qual É o Negócio da Organização?	98
Missão Organizacional	98
Visão Organizacional	99

→	Objetivos Globais	100
	Dimensões Básicas do Desenho Organizacional	103
	Modelo mecânico e modelo orgânico de organização	103
	Departamentalização	106
	Modelos Organizacionais	109
	Estrutura simples	109
	Burocracia	110
	Estrutura matricial	111
	Novos Modelos Organizacionais	113
	Estrutura de equipe	113
	Estrutura em rede	114
	A nova lógica das organizações	115
	Resumo	118
	Questões	119
	Referências bibliográficas	119
CAPÍTULO 5	CULTURA ORGANIZACIONAL	121
	Conceito de Cultura	122
	Dimensões culturais segundo Hofstede	123
	Dimensões culturais segundo Trompenaar	124
	Cultura Organizacional	125
	Características da Cultura Organizacional	128
	Tipos de Culturas e Perfis Organizacionais	129
	Culturas conservadoras e culturas adaptativas	131
	Culturas tradicionais e culturas participativas	132
	Características de Culturas Bem-sucedidas	132
	Valores culturais	135
	Socialização Organizacional	139
	O Espírito Empreendedor	142
	Fatores psicológicos	143
	Fatores sociológicos	144
	Resumo	146
	Questões	146
	Referências bibliográficas	147
CAPÍTULO 6	ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO CORPORATIVO	149
	Natureza do Conhecimento	150
	Uso do conhecimento	154
	Conhecimento Organizacional	156
	Aprendizagem	158
	Meios de aprendizagem	160
	Processo de Aprendizagem	160
	Condicionamento clássico	160
	Condicionamento operante	161
	Aprendizagem por observação	162
	Aprendizagem emocional	162
	Aprendizagem em equipes	163
	Aprendizagem organizacional	163

Gestão do Conhecimento Corporativo	164
Da gestão do conhecimento para a capacitação para o conhecimento	165
Organizações de Aprendizagem	166
Capital Intelectual	174
Resumo	178
Questões	178
Referências bibliográficas	179

PARTE II

As Pessoas nas Organizações

Microperspectiva do CO

CAPÍTULO 7	DIFERENÇAS INDIVIDUAIS E PERSONALIDADE	187
	As Pessoas e as Organizações	188
	Características Individuais	190
	A Importância das Diferenças Individuais	192
	O Capital Humano	192
	Diferenças Individuais em Aptidões	194
	Aptidão física	196
	Aptidão cognitiva	196
	Diferenças Individuais em Personalidade	199
	As cinco dimensões da personalidade	199
	Como utilizar os testes de personalidade	202
	As Competências Essenciais	204
	Benefícios da Diversidade	210
	Resumo	214
	Questões	214
	Referências bibliográficas	215
CAPÍTULO 8	PERCEPÇÃO, ATRIBUIÇÃO, ATITUDE E DECISÃO	219
	Conceituação de Percepção	220
	O Processo Perceptivo	223
	Fatores que Influem sobre a Percepção	224
	Fatores na situação	224
	Fatores situados no alvo	224
	Fatores internos	225
	Distorções da Percepção	225
	Dissonância Cognitiva	226
	Atribuição	227
	Os Paradigmas	228
	Atitudes	231
	Decisão	232
	Tipos de decisão organizacional	232
	Teoria da decisão	233
	Processo decisório	235
	Resumo	238
	Questões	238
	Referências bibliográficas	239

CAPÍTULO 9	MOTIVAÇÃO	241
	Conceito de Motivação	242
	Processo Motivacional	244
	Teorias sobre Motivação	247
	Hierarquia de necessidades de Maslow	247
	Teoria ERC	250
	Teoria dos dois fatores de Herzberg	251
	Teoria das necessidades adquiridas de McClelland	252
	Teoria da equidade	255
	Teoria da definição de objetivos	257
	Teoria da expectativa	258
	Teoria do reforço	262
	Visão Integrada das Teorias da Motivação	265
	Motivação e Cultura	265
	Clima Organizacional	267
	Utilização das Teorias da Motivação	268
	Efeito da Administração sobre a Motivação	270
	Resumo	273
	Questões	273
	Referências bibliográficas	273

PARTE III
Os Grupos nas Organizações
Perspectiva Intermediária do CO

CAPÍTULO 10	EQUIPES E EMPOWERMENT	279
	Natureza dos Grupos	279
	Tipos de grupos	280
	Estágios de desenvolvimento do grupo	282
	Mapeamento da rede social	283
	Estrutura do grupo	284
	Condições organizacionais para o trabalho em grupo	289
	Eficiência e eficácia grupal	290
	Tomada de decisões em grupo	291
	Equipes	292
	Tipos de equipes	294
	Como Desenvolver e Gerenciar Equipes Eficazes	295
	<i>Empowerment</i>	295
	O <i>Continuum</i> do <i>Empowerment</i>	301
	Equipes de alto desempenho	303
	Resumo	307
	Questões	307
	Referências bibliográficas	308

PARTE IV

A Dinâmica Organizacional

Macroperspectiva do CO

CAPÍTULO 11	COMUNICAÇÃO	313
	Sociedade da Informação	314
	Conceituação de Comunicação	316
	Funções da Comunicação	316
	O Processo de Comunicação	318
	Comunicação Humana	320
	Fatores de persuasão da fonte	324
	Fatores de persuasão da mensagem	324
	Fatores de persuasão no destino	324
	Consonância	325
	Tipos de comunicação interpessoal	325
	Canais informais de comunicação	325
	Barreiras à Comunicação	326
	Comunicação Organizacional	330
	Como melhorar a comunicação organizacional	332
	Comunicação em equipes	335
	Acesso e uso da informação na organização	336
	Reuniões	337
	Resumo	341
	Questões	342
	Referências bibliográficas	342
CAPÍTULO 12	LIDERANÇA, PODER E POLÍTICA	345
	Conceito de Poder e Dependência	346
	Dependência	348
	Táticas de poder	348
	Gerência ou Liderança?	350
	Política	352
	Conceito de Liderança	353
	Teoria dos Traços de Personalidade	353
	Teorias Comportamentais	360
	Pesquisa da Universidade de Iowa	360
	Pesquisa da Universidade de Michigan	361
	Pesquisa da Universidade de Ohio State	361
	Grade de Liderança	362
	Teorias Situacionais e Contingenciais de Liderança	364
	A escolha de padrões de liderança	365
	Teoria da contingência em liderança de Fiedler	366
	Teoria da liderança em passos gradativos de House	369
	Teoria situacional da liderança de Hersey e Blanchard	373
	Novas Abordagens sobre Liderança	374
	Liderança carismática	374
	Liderança transacional e liderança transformacional	374
	Abordagem social cognitiva	375
	Visão ampliada da liderança	376
	Substitutos da liderança	379

Como Ampliar o Contexto da Liderança	379
Resumo	384
Questões	384
Referências bibliográficas	385

CAPÍTULO 13 ESTRESSE, CONFLITO E NEGOCIAÇÃO 389

Estresse	390
Conceituação de estresse	390
Dinâmica do estresse	392
Causas do estresse	393
Conseqüências do estresse	396
Como reduzir a insatisfação e o estresse	397
Aconselhamento	400
Conflito	401
Conceituação de Conflito	403
Níveis de gravidade do conflito	403
Condições antecedentes dos conflitos	403
O processo de conflito	404
Níveis de abrangência dos conflitos	406
Efeitos do conflito	408
Estilos de gestão de conflitos	409
Técnicas de gestão de conflitos	410
Negociação	412
Conceituação de negociação	413
Abordagens de negociação	414
Habilidades de negociação	416
Processo de negociação	417
Negociação coletiva	417
Resumo	420
Questões	420
Referências bibliográficas	421

CAPÍTULO 14 MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 425

As Mudanças no Cenário	426
Ciclo de Vida das Organizações	429
O Processo de Mudança	430
Mudança Requer Habilidades Humanas	432
Renovar Organizações Significa Impulsionar as Pessoas	433
Agentes de Mudança	438
Resistência à Mudança	438
Como Superar a Resistência à Mudança	442
Mudança Organizacional	447
Reconhecimento do problema	447
Identificação das causas: esquemas de diagnóstico	447
Implementação da mudança	448
Avaliação da mudança	449
Pesquisa-ação	450
O que Mudar?	450
Desenvolvimento Organizacional	451

Técnicas de DO	453
A Necessidade de Inovação	454
Encorajando uma Cultura de Aprendizado e de Mudança	456
Incentivando e Impulsionando Esforços de Mudança	459
Resumo	467
Questões	467
Referências bibliográficas	467
CAPÍTULO 15 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	471
Conceito de Estratégia Organizacional	472
Os Níveis Administrativos da Organização	474
Nível institucional	475
Nível intermediário	475
Nível operacional	475
Gestão Estratégica	475
Objetivos organizacionais	477
Racionalidade organizacional	479
Hierarquia de objetivos	480
Compatibilidade entre objetivos organizacionais e objetivos individuais	480
Formulação da Estratégia Organizacional	481
Análise e mapeamento ambiental	484
Análise organizacional	485
Tipos de estratégias organizacionais	485
Implementação da Estratégia Organizacional	489
Avaliação da Estratégia Organizacional	490
Desempenho Organizacional	492
<i>Balanced Scorecard</i>	493
Eficácia Organizacional	498
Como a sociedade avalia as organizações	499
Resumo	502
Questões	503
Referências bibliográficas	503
GLOSSÁRIO DE TERMOS	507
BIBLIOGRAFIA	527
ÍNDICE DE NOMES (AUTORES)	529
ÍNDICE DE ASSUNTOS	533

PARTE I

O Contexto Ambiental e Organizacional

AS ORGANIZAÇÕES REPRESENTAM A INVENÇÃO mais sofisticada e complexa de toda a história da humanidade. Elas constituem a base da invenção de todas as demais invenções. Ficamos encantados com as maravilhas criadas pelo conhecimento humano – como o computador, a nave espacial, o avião a jato, o telefone celular e outras tecnologias avançadas – mas nos esquecemos de que todas essas invenções são inventadas, criadas e desenvolvidas dentro das organizações. Na verdade, todas as invenções modernas são produtos das organizações. São as organizações que projetam, criam, aperfeiçoam, desenvolvem, produzem, distribuem e entregam tudo o que precisamos para viver. Produtos, serviços, facilidades, entretenimento, informação, inovações – tudo isso é continuamente gerado e desenvolvido por organizações.

Na verdade, vivemos em uma sociedade de organizações, em que quase tudo é projetado, feito e produzido por organizações. Nascermos em organizações, aprendemos nelas, trabalhamos nelas e até morremos nelas. Vivemos a maior parte de nosso tempo e de nossas vidas dentro delas. É incrível a quantidade e a heterogeneidade de organizações: empresas, bancos, financeiras, escolas e universidades, hospitais, lojas e comércio, shopping centers, supermercados, postos de gasolina, restaurantes, estacionamentos, organizações não-governamentais (ONGs), igrejas, repartições públicas, Exército, fábricas, rádio e televisão, além de uma interminável lista de exemplos. As organizações produzem bens e serviços das mais diversas naturezas e características. Produzem divertimento e conveniências, proporcionam informação, geram e distribuem conhecimento, cuidam da saúde e da educação, impulsionam a inovação e facilitam o desenvolvimento tecnológico e social. Acima de tudo, elas agregam valor e criam riqueza. O desenvolvimento de uma nação se baseia primariamente no desenvolvimento e na atuação de suas organizações. São as organizações que criam o desenvolvimento humano e social. São elas que tocam a economia de cada país para a frente.

Não existem duas organizações iguais. Elas são profundamente diferentes entre si. Existem organizações de todos os tamanhos possíveis, desde as mi-

croorganizações – como microempresas ou pequenas e simples empresas individuais – até enormes e complexas organizações multinacionais e globais que estendem a sua influência pelo mundo todo e ultrapassam as fronteiras dos países. Existem organizações compostas de um invejável patrimônio físico e recursos tangíveis, como também existem organizações virtuais que não requerem os tradicionais conceitos de espaço e tempo para funcionar.

As organizações fazem parte de um mundo maior. Elas não existem isoladas ou insuladas e nem são auto-suficientes. Não vivem sozinhas. Na verdade, elas são sistemas atuando dentro de sistemas e estão inseridas em um meio ambiente constituído por outras organizações. De um modo geral, as organizações dependem umas das outras para poderem sobreviver e competir em um complexo mundo de organizações. Elas fornecem os insumos e recursos para que as outras organizações possam funcionar e trabalhar. Há, portanto, um universo de organizações. O dinâmico intercâmbio entre as organizações ultrapassa as fronteiras dos países e se projeta em escala global. A interdependência organizacional é cada vez maior graças às alianças estratégicas entre as organizações que se relacionam em redes integradas e complexas. Afinal, a união faz a força. E isso se aplica principalmente às organizações.

O Comportamento Organizacional (CO) está voltado para o estudo da dinâmica e do funcionamento das organizações. Seu foco central está em compreender como a organização funciona e como se comporta. Como as organizações são profundamente diferentes entre si, o Comportamento Organizacional se preocupa em definir as bases e características principais do seu funcionamento. As organizações se caracterizam por um desenho estrutural, ou seja, cada organização tem uma estrutura organizacional que serve de plataforma básica para o seu funcionamento. Além disso, cada organização tem a sua própria cultura organizacional, ou seja, um conjunto de crenças, valores e comportamentos que lhe dão a dinâmica necessária para o seu funcionamento. Conhecer o ambiente externo é o passo fundamental para o entendimento do comportamento de uma organização. Além do conhecimento do contexto ambiental, torna-se necessário conhecer também o

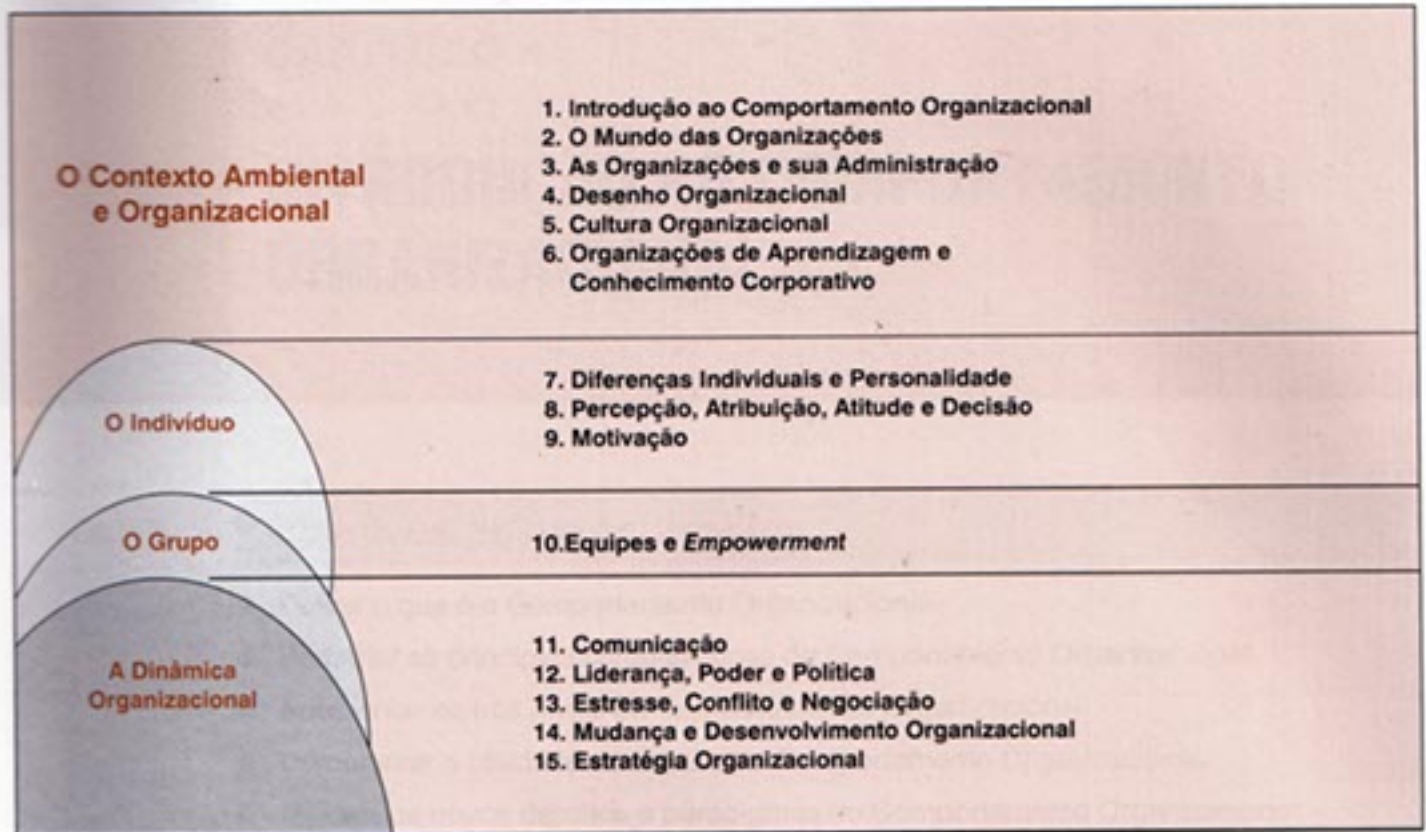


Figura 1. Estrutura do livro.

contexto organizacional: o desenho organizacional e a cultura organizacional. Assim, o contexto ambiental e o contexto organizacional são os passos preliminares para a compreensão do comportamento de uma organização.

Esta primeira parte está constituída de seis capítulos introdutórios que representam o contexto ambiental e organizacional ao estudo do Comportamento Organizacional:

1. Introdução ao Comportamento Organizacional

2. O Mundo das Organizações: Globalização, Tecnologia, Diversidade e Ética
3. As Organizações e sua Administração
4. Desenho Organizacional
5. Cultura Organizacional
6. Organizações de Aprendizagem e Conhecimento Corporativo

Com todo esse pano de fundo, teremos as condições preliminares para entrar em detalhes no estudo do Comportamento Organizacional.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO AO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Objetivos de aprendizagem

- Definir o que é o Comportamento Organizacional.
- Sumariar as principais características do Comportamento Organizacional.
- Apresentar os três níveis do Comportamento Organizacional.
- Demonstrar a utilidade do estudo do Comportamento Organizacional.
- Mostrar os novos desafios e paradigmas do Comportamento Organizacional.

CASO DE APOIO

CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

Frederico Rodriguez é consultor organizacional. Seus clientes são empresas de grande porte que atuam nos mais variados ramos de negócios. Para ganhar novos clientes, Frederico faz reuniões com dirigentes empresariais a fim de conquistar novos contratos de prestação de serviços. Frederico precisa conhecer profundamente a vida organizacional, os seus problemas e soluções, para conseguir “vender o seu peixe”. Feito o contrato, o trabalho inicial de Frederico consiste em fazer um diagnóstico prévio sobre os problemas enfrentados pela empresa cliente. Para tanto, procura obter dados por meio de entrevistas com seus executivos e funcionários e verificar os relatórios internos a respeito. À medida que colige dados e informações, faz anotações e registros na tentativa de elaborar um quadro geral de

referências sobre os problemas e suas causas. A seguir, faz reuniões com grupos internos para debater, checar e confirmar suas conclusões. Quando está seguro de que o seu diagnóstico está preparado, Frederico começa a planejar as intervenções e soluções necessárias para eliminar ou reduzir o problema que aflixe a empresa cliente. Nessa altura, volta a fazer reuniões com a diretoria da organização para apresentar o seu diagnóstico e o plano de ação terapêutica a fim de resolver o problema da empresa e receber o seu aval e dar prosseguimento aos trabalhos. Para conduzir todas essas ações preliminares de consultoria, Frederico precisa reunir profundos conhecimentos sobre comportamento organizacional. Na sua opinião, quais seriam esses conhecimentos? ●

Vivemos a maior parte de nossas vidas dentro de organizações ou em contato com elas. Seja trabalhando, aprendendo, divertindo, comprando ou usando os produtos ou serviços por elas oferecidos. Por essa razão, é fundamental que conheçamos como elas são e, principalmente, como elas se comportam. A dinâmica organizacional tem os seus segredos, meandros, macetes e características próprias. É importante conhecer como funcionam as organizações para podermos viver e trabalhar nelas, relacionar-nos com elas e, principalmente, dirigi-las adequadamente. Qualquer que seja a atividade escolhida como profissão básica de qualquer pessoa – administração, medicina, engenharia, direito, psicologia, sociologia, turismo, serviço social, enfermagem – o conhecimento do comportamento organizacional é imprescindível para o seu sucesso profissional. Grande parte dessas profissões será necessariamente realizada dentro ou por meio de organizações – em hospitais, clínicas, construções, tribunais, fóruns, companhias aéreas, hotéis, empresas, indústrias etc. Daí a importância do conhecimento sobre o comportamento organizacional.

Além disso, as organizações não funcionam ao acaso. E nem são bem-sucedidas aleatoriamente. Elas precisam ser administradas. E os executivos que as dirigem ou gerenciam precisam conhecer profundamente o fator humano nas organizações. O sucesso ou o fracasso da maioria dos projetos organizacionais depende do fator humano: é preciso saber lidar com pessoas de diferentes personalidades e saber se relacionar e comunicar com elas. Isso nada tem a ver com os conhecimentos técnicos e especializados da formação de cada executivo, e sim com o desenvolvimento de habilidades no relacionamento interpessoal. O conhecimento puramente técnico é capaz de levar até um certo ponto. Mas, depois disso, as habilidades interpessoais se tornam imprescindíveis. Somente há pouco tempo as escolas de administração – que antes limitavam seus currículos focados quase exclusivamente nos aspectos técnicos da administração, enfatizando economia, finanças, contabilidade, produção e técnicas quantitativas – passaram a privilegiar a compreensão do comportamento humano no alcance da eficiência e eficácia das organizações.

Conceituação de Comportamento Organizacional

O Comportamento Organizacional (CO) refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações. Preocupa-se com a influência das pessoas e grupos sobre as organizações e, vice-versa, com a influência das organizações sobre as pessoas e grupos. Na realidade, o CO retrata a contínua interação entre pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente. Constitui uma importante área de conhecimento para toda pessoa que necessite lidar com organizações – seja para criar novas organizações, mudar organizações já existentes, trabalhar em organizações, investir em organizações ou, mais importante ainda, dirigir organizações.

No fundo, o CO é uma disciplina acadêmica que surgiu como um corpo interdisciplinar de conhecimentos para estudar e retratar o comportamento humano nas organizações. A denominação permaneceu, mas, na verdade, não são as organizações que apresentam um comportamento, mas sim as pessoas e grupos que delas participam e que nelas atuam.

Introdução ao CO

O CO está relacionado com as ações das pessoas no trabalho em organizações. Baseado predominantemente na contribuição de psicólogos, o CO é uma área que trata do comportamento individual, isto é, de tópicos como personalidade, atitudes, percepção, aprendizado, motivação. Além disso, o CO também está relacionado com o comportamento grupal, isto é, inclui tópicos como normas, papéis, construção de equipes e conflito e, nesse sentido, baseia-se na contribuição de sociólogos e de psicólogos sociais. **Todavia, o comportamento de um grupo de pessoas não pode ser compreendido apenas pela soma das ações dos indivíduos agindo sozinhos. O comportamento grupal é diferente do comportamento individual.** Essa característica torna-se mais visível em casos extremos, quando uma gangue de rua ataca cidadãos inocentes, por exemplo. Os membros da gangue, quando agem sozinhos, raramente se en-

QUADRO 1.1 Algumas definições de Comportamento Organizacional

- CO pode ser definido como a compreensão, predição e gestão do comportamento humano nas organizações.¹
- CO é um campo de estudo voltado para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. O CO enfoca comportamentos observáveis (conversar, trabalhar), lida com ações internas (pensar, perceber e decidir), estuda o comportamento das pessoas (como indivíduos ou como membros de unidades sociais maiores) e analisa o comportamento dessas unidades maiores (grupos e organizações).²
- CO é o estudo dos indivíduos e grupos nas organizações.³
- CO é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura organizacional têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de aplicar tais conhecimentos para melhorar a eficácia organizacional.⁴
- CO é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas atuam dentro das organizações. Trata-se de uma ferramenta humana para benefício humano.⁵

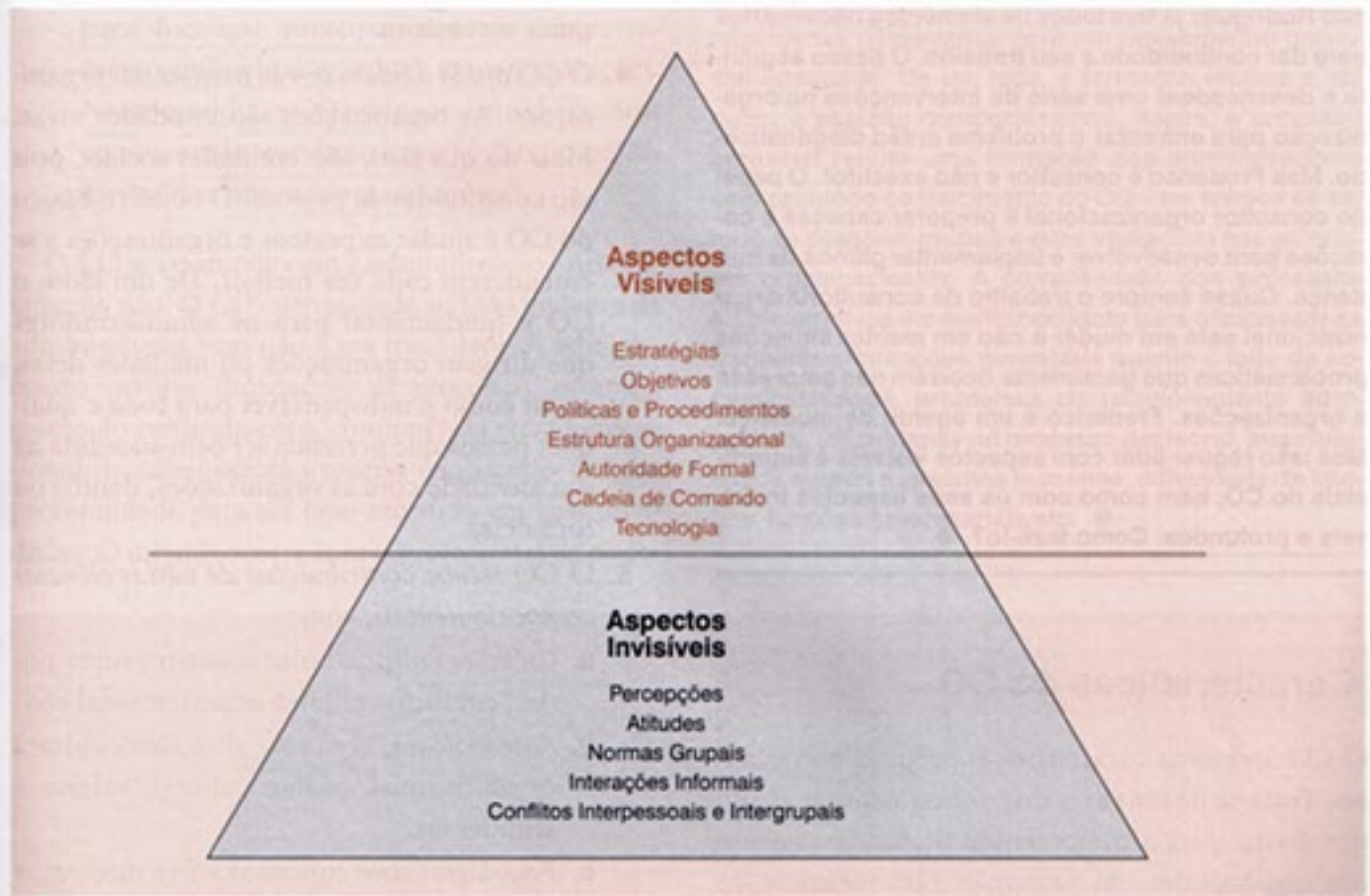


Figura 1.1. O Comportamento Organizacional como um iceberg.

gajam em tal comportamento. Nas organizações, as pessoas agem tanto como indivíduos como membros de grupos. Assim, necessitamos estudar o comportamento sob esses ângulos.

Por outro lado, um dos desafios para a compreensão do CO é que ele pode ser visível apenas parcialmente. Existem aspectos visíveis e superficiais

do CO, como as estratégias adotadas pela organização, a fixação de objetivos globais a serem alcançados, as políticas e os procedimentos adotados, a estrutura organizacional, a autoridade formal e cadeia de comando e a tecnologia utilizada. Todos esses aspectos visíveis e superficiais do CO são facilmente percebidos nas organizações.

Contudo, existem também aspectos invisíveis e profundos do CO, como percepções e atitudes individuais, normas grupais, interações informais e conflitos interpessoais e intergrupais que são dificilmente percebidos nas organizações, mas que dinamizam e influenciam o comportamento de pessoas e grupos.

● CASO DE APOIO

CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

Após relatar seu diagnóstico preliminar e seu plano de ação terapêutica à diretoria da empresa cliente, Frederico Rodriguez já tem todos os elementos necessários para dar continuidade a seu trabalho. O passo seguinte é desencadear uma série de intervenções na organização para enfrentar o problema então diagnosticado. Mas Frederico é consultor e não executor. O papel do consultor organizacional é preparar cabeças e corações para desenvolver e implementar planos de mudança. Quase sempre o trabalho de consultoria organizacional está em mudar e não em manter situações problemáticas que geralmente ocorrem nas empresas e organizações. Frederico é um agente de mudança. Mas isso requer lidar com aspectos visíveis e superficiais do CO, bem como com os seus aspectos invisíveis e profundos. Como fazê-lo? ●

Características do CO

O CO apresenta características próprias e marcantes. Trata-se de uma área do conhecimento humano que é vital para a compreensão do funcionamento das organizações. As principais características do CO são:

1. O CO é uma disciplina científica aplicada. Está ligado a questões práticas no sentido de ajudar pessoas e organizações a alcançar níveis elevados de desempenho nunca antes alcançados. Sua aplicabilidade está em simultaneamente buscar aumentar a satisfação das pessoas no trabalho e elevar os padrões de competitividade e de sucesso da organização.
2. O CO adota uma abordagem contingencial. Procura identificar as diferentes situações organizacionais para que se possa lidar com elas e extrair o máximo proveito delas. O CO utiliza a abordagem situacional, já que não existe uma única e exclusiva maneira de lidar com as organizações e com as pessoas. Tudo depende das circunstâncias, e nada é fixo ou imutável.
3. O CO utiliza métodos científicos. Desenvolve e testa empiricamente hipóteses e generalizações sobre a dinâmica do comportamento nas organizações. Os fundamentos do CO se baseiam em uma metodologia científica de pesquisa sistemática.
4. O CO ajuda a lidar com as pessoas nas organizações. As organizações são entidades vivas. Mais do que isso, são entidades sociais, pois são constituídas de pessoas. O objetivo básico do CO é ajudar as pessoas e organizações a se entenderem cada vez melhor. De um lado, o CO é fundamental para os administradores que dirigem organizações ou unidades delas, assim como é indispensável para toda e qualquer pessoa que pretenda ser bem-sucedida na sua atividade com as organizações, dentro ou fora delas.
5. O CO recebe contribuições de várias ciências comportamentais como:
 - a. Ciências Políticas: com conceitos sobre poder, conflito e política organizacional etc.
 - b. Antropologia: com conceitos sobre cultura organizacional, análise cultural, valores e atitudes etc.
 - c. Psicologia: com conceitos sobre diferenças individuais, personalidade, sensação, percepção, motivação, aprendizagem etc.
 - d. Psicologia Social: com conceitos sobre grupo, dinâmica de grupo, interação, liderança, comunicação, atitudes, tomada de decisão grupal etc.
 - e. Sociologia: com status, prestígio, poder e conflito etc.
 - f. Sociologia Organizacional: com teoria organizacional, dinâmica organizacional etc.

Na verdade, o CO é uma área interdisciplinar que utiliza conceitos oferecidos por várias ciências sociais para serem aplicados tanto a indivíduos, como a grupos ou organizações.

6. O CO está intimamente relacionado com vários campos de estudo, como a teoria das organizações (TO), o desenvolvimento organizacional (DO) e a gestão de pessoas ou administração de recursos humanos (ARH). Em comparação com essas disciplinas, o CO tende a ser teoricamente orientado para o nível micro de análise na medida em que utiliza as abordagens teóricas das ciências comportamentais para focalizar principalmente o comportamento individual e grupal nas organizações. Nesse sentido, o CO pode ser definido como a compreensão, predição e gestão do comportamento humano nas organizações.⁶

O CO se confunde com a administração? Absolutamente não. O CO corresponde ao lado humano da administração, mas não à sua totalidade. A administração envolve abordagens de processos, sistemas, gestão do conhecimento, contingência etc. O profissional de administração precisa conhecer o CO em profundidade para ser bem-sucedido em suas atividades. O mesmo ocorre com o profissional de psico-

logia quando precisa trabalhar com organizações. E, conseqüentemente, com todos os profissionais – de qualquer tipo de formação educacional – que trabalham direta ou indiretamente com organizações.

▲ ADMINISTRAÇÃO E CO

A formação de administradores tradicionalmente se baseia em dois enfoques principais: a ênfase no conteúdo do trabalho administrativo – o que fazer – em termos de finanças, marketing, produção, recursos humanos etc., e a ênfase na administração como processo – como fazer – em termos de planejamento, organização, direção e controle, bem como os comportamentos e as habilidades necessários para um desempenho gerencial adequado. De um lado, a formação técnica e, de outro, a atuação comportamental. Assim, o processo gerencial requer uma formação dos administradores com profundo conhecimento do CO – em termos de estudo de pessoas, grupos e suas interações nas estruturas organizacionais. A compreensão dos processos administrativos é o melhor antídoto para ultrapassar as freqüentes limitações gerenciais quanto à falta de comunicabilidade, problemas de relacionamento interpessoal, dificuldades no processo decisório, insensibilidade quanto a assuntos humanos, dificuldade de integrar funções empresariais etc. ●



Figura 1.2. As relações entre CO e outras disciplinas correlatas.⁷

Além disso, o CO não se confunde com a Psicologia Organizacional (PO). As ciências sociais (antropologia, sociologia e especialmente a psicologia) fizeram uma contribuição significativa para os fundamentos teóricos e de pesquisa do CO. A estrutura organizacional e os processos administrativos (como decisão e comunicação) assumem um papel importante no CO, mas secundário na Psicologia Organizacional (PO). Será que o velho vinho (PO) foi colocado em uma garrafa nova com um selo diferente (CO)? Parece que não.⁸ É o que vamos ver no decorrer deste livro.

▲ A FILOSOFIA DE RH DA XEROX⁹

A Xerox busca construir uma relação de parceria com seus colaboradores fundamentada no atendimento de expectativas mútuas. A sua filosofia de RH se baseia em certas premissas básicas do CO, a saber:

- Seu relacionamento é fundamentado no alcance do objetivo de negociação e dos objetivos de vida profissional de cada um.
- Busca construir uma visão comum da empresa e dos empregados sobre o futuro do negócio.
- Ética, respeito, confiança e responsabilidade são aspectos primordiais nas relações.
- Utiliza ao máximo seu talento na busca da qualidade e produtividade e procura recompensar de acordo com seus resultados.
- O desenvolvimento de competência profissional é vital para uma relação duradoura. ●

Os Três Níveis do CO

O estudo do CO envolve três níveis hierárquicos de abordagem, a saber:

1. Macroperspectiva do CO. Trata do comportamento do sistema organizacional como uma totalidade. É o que chamamos de comportamento macroorganizacional e refere-se ao estudo dos comportamentos de organizações inteiras. A abordagem macro do CO se baseia em como comunicar, liderar, proporcionar decisões, lidar com estresse e conflito, pro-

porcionar negociação, tipos de poder e política e coordenar atividades de trabalho.¹⁰

2. Perspectiva intermediária do CO. Trata do comportamento de grupos e de equipes na organização. Recebe o nome de comportamento mesoorganizacional, pois funciona como ligação entre as outras duas perspectivas do CO. Focaliza o comportamento das pessoas que trabalham em grupos ou em equipes. A perspectiva intermediária do CO se baseia em pesquisas sobre equipes, empowerment, dinâmica grupal e intergrupal. Busca encontrar formas de socialização que incentivam a cooperação entre as pessoas, melhoria da produtividade em grupo e quais as combinações de aptidões entre membros de uma equipe para aumentar o desempenho do grupo.
3. Microperspectiva do CO. Trata do comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho na organização.¹¹ Recebe o nome de comportamento microorganizacional. Em função de suas origens, a microperspectiva do CO apresenta uma orientação fortemente psicológica. Focaliza as diferenças individuais, personalidade, percepção e atribuição, motivação e satisfação no trabalho. As pesquisas nessa área focalizam os efeitos das aptidões sobre a produtividade das pessoas, o que as motiva a desempenhar suas tarefas, sua satisfação no trabalho e como elas sentem e percebem o seu local de trabalho.

Modelo de CO

Para representar seus conceitos, as ciências geralmente utilizam modelos cuja finalidade é facilitar a explicação e compreensão de determinados fenômenos complexos. O modelo é uma representação simulada de um fenômeno real ou uma forma de abstração da realidade. Serve para representar a realidade de maneira mais simples e inteligível, seja na forma de um organograma de empresa, fluxograma de atividade, planta de um edifício ou equação matemática. O modelo convencional de CO utilizado pela maioria dos autores envolve três ní-

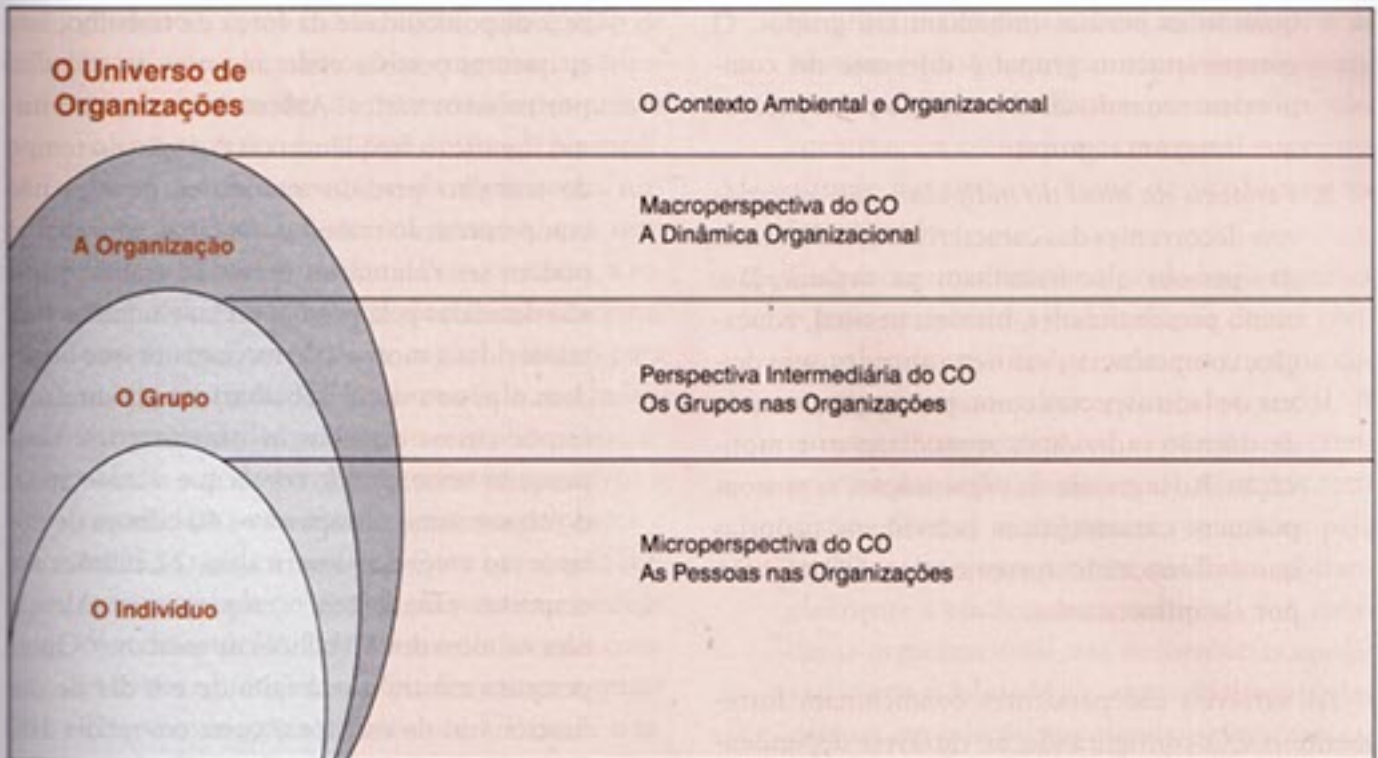


Figura 1.3. Os três níveis de abordagem do Comportamento Organizacional.

veis de análise: individual, grupal e organizacional em níveis crescentes de complexidade, e cada um deles é construído a partir do nível anterior sobre-

pondo-se a ele como se fossem blocos de construção dinâmicos e interativos. Os três níveis funcionam como variáveis independentes do CO e determinam as demais variáveis subseqüentes que veremos a seguir.

● CASO DE APOIO

CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

Como consultor organizacional, Frederico Rodriguez precisa trabalhar em três níveis de ação: organizacional, grupal e individual. As soluções dos problemas organizacionais passam pelos três níveis e exigem que todos eles sejam ativados simultaneamente. Frederico precisa trabalhar com conceitos sistêmicos como comunicação, liderança, tomada de decisão, conflito e negociação, poder e política e, sobretudo, com mudança organizacional. Também precisa trabalhar com grupos e equipes para proporcionar dinâmica grupal e intergrupal e incentivar o *empowerment*. E não pode esquecer das diferenças individuais e de personalidade, percepção e atribuição das pessoas, motivação e satisfação no trabalho. Essa visão global e holística do CO é a principal preocupação de Frederico. Qual nível de atuação, na sua opinião, é o mais importante? Por quê? ●

Variáveis independentes do CO

Os três níveis de análise – o sistema organizacional como um todo, os grupos de pessoas e os indivíduos – constituem as variáveis independentes do CO, a saber:

1. *Variáveis no nível do sistema organizacional*: são as variáveis localizadas na organização como um todo. A abordagem dessas variáveis deve ser holística, isto é, envolvendo a totalidade do sistema, como o desenho organizacional, a cultura organizacional, os processos de trabalho etc. Deve-se considerar que o todo é diferente de suas partes constituintes, assim como a água é diferente do hidrogênio e do oxigênio que a formam.
2. *Variáveis no nível do grupo*: são as variáveis localizadas no comportamento grupal, isto é,

quando as pessoas trabalham em grupos. O comportamento grupal é diferente do comportamento individual assumido pelas pessoas que integram o grupo.

3. *Variáveis no nível do indivíduo*: são as variáveis decorrentes das características individuais das pessoas que trabalham na organização, como personalidades, história pessoal, educação, competências, valores e atitudes sem deixar de lado aspectos como percepção, tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação. Ao ingressar na organização, as pessoas possuem características individuais próprias que influenciarão fortemente o CO e serão por ele influenciadas.

As variáveis independentes condicionam fortemente o CO configurando as variáveis dependentes, como nível de desempenho, baixo absentismo, baixa rotatividade, satisfação no trabalho e o nível de cidadania organizacional. Vejamos em detalhe as variáveis dependentes.

Variáveis dependentes do CO

Em sua interação, as variáveis independentes do CO provocam conseqüências ou decorrências na forma de variáveis dependentes. O modelo de CO envolve também essas variáveis dependentes que constituem os fatores fundamentais que se pretende avaliar ou medir. As variáveis dependentes são basicamente variáveis intermediárias, a saber:

1. *Desempenho*: significa a maneira pela qual as pessoas exercem suas funções, realizam suas atividades, executam suas tarefas e cumprem suas obrigações. O desempenho individual afeta o desempenho grupal e este condiciona o desempenho organizacional. Um desempenho excelente facilita o sucesso da organização, enquanto um desempenho medíocre não agrega valor à organização. O CO é profundamente influenciado pelo desempenho individual, grupal e organizacional.
2. *Engajamento*: o engajamento à organização favorece a redução do absentismo. Este se refe-

re à disponibilidade da força de trabalho, isto é, quantas pessoas estão ausentes do trabalho por motivos vários. Absenteísmo ou ausentismo significa a freqüência ou duração do tempo de trabalho perdido quando as pessoas não comparecem ao trabalho. As faltas ao trabalho podem ser voluntárias (faltas ao trabalho que são decididas pela pessoa) ou involuntárias (faltas devidas a motivos de força maior que impedem a pessoa de ir trabalhar). O absentismo impõe custos elevados às organizações. Uma pesquisa nesse sentido revela que o custo anual do absentismo ultrapassa os 40 bilhões de dólares em empresas americanas, 12 bilhões em empresas canadenses,¹² enquanto na Alemanha vai além dos 60 bilhões de marcos.¹³ Outra pesquisa mostra que a falta de um dia de um funcionário de escritório custa em média 100 dólares às empresas americanas devido ao não-trabalho, não-produção, redução da eficiência e aumento da carga de trabalho do supervisor.¹⁴ Em geral, absentismo significa interrupção do trabalho, perda de produção, enormes prejuízos e até paralização parcial ou total da fábrica ou da empresa por falta de pessoas.¹⁵ Uma organização que tenha 100 pessoas e um índice de absentismo de 5% pode contar com apenas 95 pessoas no período. Nenhuma organização pode operar normalmente e nem alcançar seus objetivos se as pessoas não comparecem com regularidade ao trabalho.

3. *Fidelidade*: a fidelidade à organização favorece a redução da rotatividade. A rotatividade ou *turnover* significa o fluxo constante de saídas (demissões e desligamentos) e entradas (admissões) de pessoas na organização, ou, inversamente, a entrada de pessoas para compensar a saída de outras nos quadros da organização. A rotatividade pode ser voluntária (quando a pessoa decide desligar-se da empresa) ou involuntária (quando a empresa decide demitir a pessoa, seja por redução de quadros ou por desempenho insuficiente). O aumento do *turnover* implica necessariamente em elevação de custos de admissão – como recrutamento, seleção e treinamento – bem como custos de desli-

gamento – como indenizações, antecipação de férias e de 13^o salário. Nas empresas americanas, o custo médio de rotatividade por pessoa se situa ao redor de 15.000 dólares.¹⁶ Na medida em que uma pessoa sai da organização, torna-se necessária a sua substituição, que nem sempre é fácil ou imediata. Por essa razão, a rotatividade prejudica a eficiência organizacional e pode sinalizar perda de capital humano para outras organizações. Por outro lado, um índice de rotatividade igual a zero – nenhuma rotatividade – pode ter um significado negativo: a organização não renova seus participantes e torna-se rígida e imutável. Deve haver uma certa rotatividade no sentido de substituir pessoas com desempenho inferior por outras mais competentes e motivadas, a fim de renovar e trazer idéias novas para a organização.¹⁷ E qual é o tamanho de uma rotatividade razoável? Depende das características de cada organização. Organizações mais conservadoras – como ferrovias, indústrias siderúrgicas e de cimento – podem apresentar baixíssimo *turnover*. Mas organizações mais expostas às mudanças ambientais – como eletrônica, moda, mídia, propaganda – precisam renovar-se constantemente e requerem uma rotatividade maior. No mundo atual de negócios, uma certa rotatividade voluntária dos funcionários permite aumentar a flexibilidade organizacional ou reduzir a necessidade de demissões por parte da organização quando ela precisa desacelerar os negócios. Em geral, as organizações oferecem programas de incentivo à demissão voluntária – os chamados PDV ou programas de demissão voluntária – quando precisam cortar custos ou reduzir seu tamanho para adequar-se ao mercado que se retrai.

4. **Satisfação no trabalho:** as organizações bem-sucedidas constroem um excelente lugar para trabalhar e que seja intrinsecamente gratificante para as pessoas. A satisfação no trabalho tem muito a ver com a qualidade de vida no trabalho, assunto que veremos mais adiante e que está relacionado a como a pessoa se sente na organização. O grau de satisfação no trabalho ajuda a atrair e reter talentos, man-

ter um clima organizacional sadio, motivar as pessoas e conquistar seu comprometimento. Certamente, a satisfação no trabalho não constitui um comportamento em si, mas uma atitude das pessoas diante da sua função na organização.

5. **Cidadania organizacional:** cidadania significa o grau em que uma pessoa dispõe de um conjunto de direitos civis e políticos em uma determinada comunidade política ou social. A cidadania organizacional expressa um comportamento individual que vai além dos cotidianos deveres e exigências requeridos pela organização, o que permite melhorar substancialmente a eficácia organizacional.¹⁸ A cidadania organizacional traz decorrências saudáveis como fidelidade e comprometimento das pessoas em relação aos objetivos da organização, respeito às regras e regulamentos, iniciativa pessoal acima do requerido, desejo de ajudar e de contribuir que vai além dos deveres do trabalho, voluntarismo e excelência no desempenho. Alguns autores apregoam que as organizações que desenvolvem cidadania organizacional apresentam desempenho superior em relação às demais.¹⁹

As variáveis intermediárias

As variáveis independentes e dependentes do CO produzem variáveis intermediárias em uma íntima relação sistêmica e não-linear. As variáveis intermediárias mais importantes do CO são:

1. **Produtividade:** uma organização é produtiva quando consegue atingir seus objetivos, transformando seus insumos ou entradas em resultados cada vez maiores e com o mais baixo custo possível. A produtividade é uma medida de desempenho que inclui a eficiência e a eficácia. A eficiência significa o uso adequado dos recursos disponíveis – ou seja, a ênfase nos meios e processos. A eficácia significa o alcance de metas e objetivos previamente definidos – ou seja, a ênfase nos fins e resultados. Uma empresa é eficaz quando consegue satis-

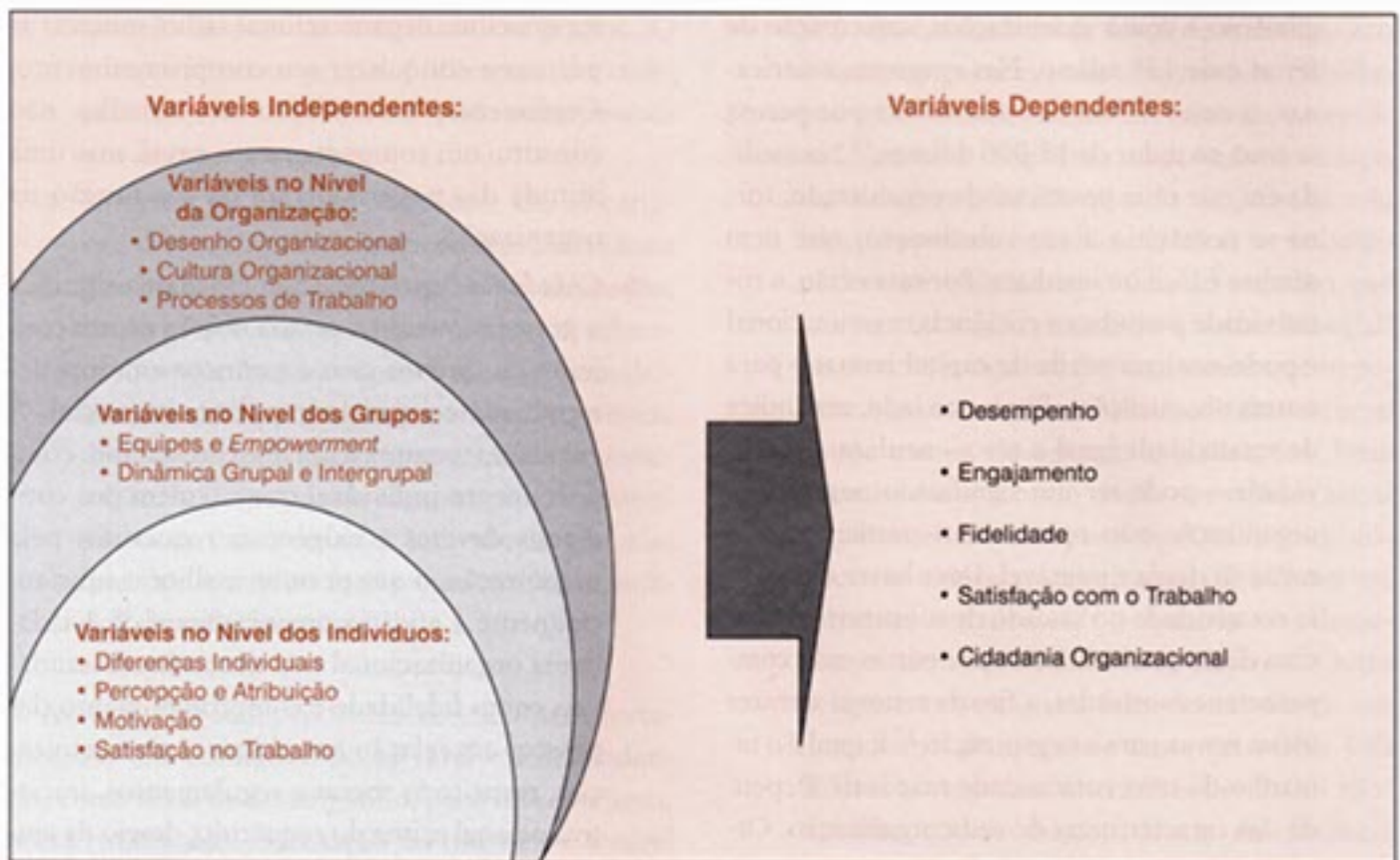


Figura 1.4. Modelo para compreender o CO.

fazer com sucesso as aspirações de seus clientes, e é eficiente quando faz isso com baixo custo. Se uma empresa melhora seus métodos e processos, ela tende a aumentar sua eficiência. Se ela ultrapassa suas metas e objetivos, eleva a sua eficácia.

2. Adaptabilidade e flexibilidade: a adaptabilidade é decorrente da facilidade em se ajustar a diferentes situações e aprender novos conhecimen-

tos, habilidades e competências. A flexibilidade significa a capacidade de alterar comportamentos e modificar atividades em função de novas exigências internas ou externas. Refletem a capacidade de manobrabilidade da organização em situações novas e diferentes. Ambas decorrem das variáveis dependentes do CO.

3. Qualidade: a palavra qualidade tem muitos significados. Pode significar a capacidade

▲ A BUSCA DA PRODUTIVIDADE

O índice de produtividade no agrobusiness brasileiro está chegando próximo ao dos países mais produtivos. Por exemplo, a produtividade média na safra de soja é medida em toneladas por hectare. Veja estes dados:²⁰

NO BRASIL (2004/2005):		NO MUNDO (2003/2004):	
Mato Grosso	2,9	Estados Unidos	2,4
Goiás	2,7	Argentina	2,4
Paraná	2,6	Paraguai	2,4
São Paulo	2,4	China	1,7
Mato Grosso do Sul	2,0	Japão	1,5

de atender a todo o tempo às necessidades do cliente, seja interno ou externo. Ou a adequação à finalidade ou uso. Pode significar também o grau de conformidade com as exigências. Ou ainda o grau de adequação a um determinado padrão tomado como referência. Qualidade pode estar nos processos internos, no padrão de vida organizacional ou nos produtos e serviços da organização. Ela é mais do que um resultado final, é um estado de espírito. Ela é basicamente qualitativa, ao contrário da produtividade, que é quantitativa. O importante é que não existe qualidade externa (inserida nos produtos e serviços e oferecida ao cliente) sem que haja qualidade interna (modo de vida na organização). Em outros termos, a qualidade externa nunca é maior do que a qualidade interna, mas apenas reflexo dela.

4. Inovação: é a capacidade de a organização criar algo inteiramente novo e diferente. Em um mundo de negócios extremamente dinâmico e mutável, a capacidade de inovação representa um forte diferencial competitivo da organização. Inovar por meio de novos produtos, serviços, métodos e processos significa estar na liderança dos negócios.
5. Satisfação do cliente: é a capacidade de a organização atender às expectativas e aspirações do cliente – seja interno ou externo – oferecendo-lhe um atendimento primoroso e confiável. A satisfação do cliente constitui um importante indicador do sucesso organizacional. Afinal, a organização é criada para servir ao cliente. É ele que determina o seu sucesso ou fracasso.

Variáveis resultantes ou finais

Por que essas variáveis intermediárias são importantes? Porque produzem as variáveis resultantes ou variáveis finais em uma cadeia de valor crescente. As variáveis resultantes mais importantes do CO são:

1. Alcance de objetivos organizacionais: o melhor desempenho da força de trabalho, a adaptabilidade e flexibilidade das pessoas, a inovação constante e a satisfação do cliente certamente são ingredientes que ajudam no alcance dos objetivos organizacionais. Quando uma organização alcança seus objetivos globais, ela está transformando-os em realidade.
2. Valor econômico agregado: é a riqueza incorporada à organização em decorrência dos resultados que produzem um emergente sistêmico: o acréscimo de valor – tanto tangível, na forma de lucro ou capital financeiro, como intangível, na forma de ativos invisíveis como capital intelectual.
3. Renovação organizacional: é a constante revitalização da organização por meio de novas práticas e processos, aumento da motivação das pessoas, entusiasmo, participação e mudança organizacional planejada e orientada. A organização que se renova constantemente nunca fica velha ou ultrapassada.
4. Crescimento: é a consequência natural de uma organização bem-sucedida. O crescimento resulta do valor econômico agregado quando este permite condições para que a organização aumente suas competências e seus recursos, isto é, o seu tamanho ou maior participação no mercado.

A Figura 1.5 sugere uma extensa cadeia de valor. Olhando essa cadeia de valor crescente do fim para o início vemos que, para que a organização chegue a variáveis finais ou resultantes – como alcançar objetivos globais, agregar valor econômico (em termos de lucratividade ou aumento de seus ativos intangíveis), renovar e revitalizar e crescer –, ela precisa garantir variáveis intermediárias, como produtividade, adaptabilidade e flexibilidade, qualidade, inovação e satisfação do cliente. Essas variáveis intermediárias dependem de variáveis dependentes como desempenho, absenteísmo, rotatividade, satisfação no trabalho e grau de cidadania organizacional. E estas são decorrências das variáveis independentes. Daí a importância do CO: ele esclarece o núcleo e a lógica organizacional que permite alcançar o suces-

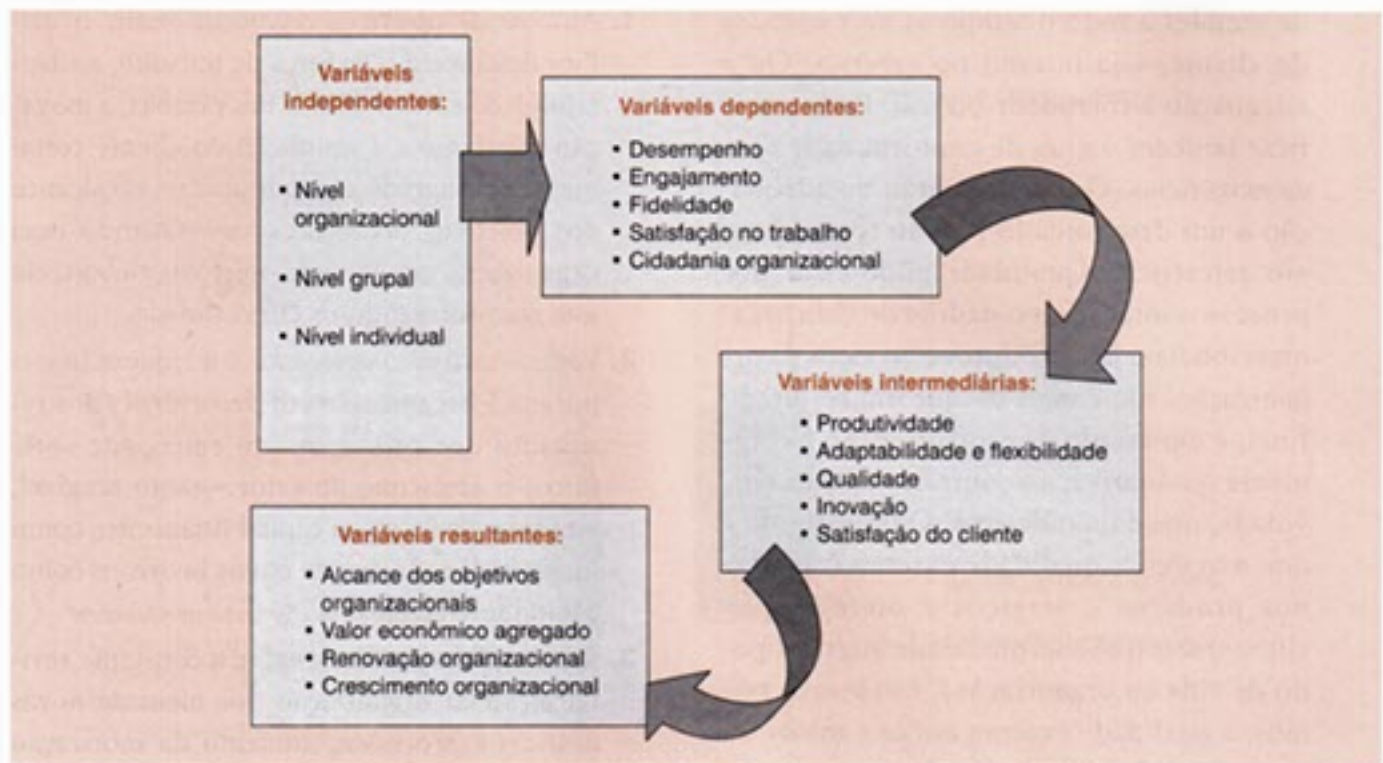


Figura 1.5. As variáveis importantes no CO.

so das organizações. E o sucesso organizacional somente acontece quando as variáveis dependentes provocam as decorrências e desdobramentos que acabamos de ver, em uma cadeia de valor crescente que leva às variáveis resultantes.

Os Novos Desafios do CO

O CO está relacionado com a maneira como as organizações se comportam em um mundo dinâmico e em constante desenvolvimento. E o comportamento das organizações depende dos grupos e indivíduos que as formam. A cada dia que passa, o CO se defronta com as novas e mutáveis realidades do mundo do trabalho, como:²¹

1. O mundo está mudando com uma rapidez incrível. A aceleração das mudanças é cada vez maior. O mundo se tornou uma verdadeira aldeia global onde as organizações fazem transações independente de lugar ou tempo, graças à tecnologia da informação. Nesse mundo globalizado, a única constante é a mudança constante. E a mudança está se tornando cada vez mais rápida e profunda, veloz e descontínua.

CASO DE APOIO

CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

No fundo, as organizações precisam apresentar resultados globais e holísticos que demonstrem sua saúde organizacional. Como consultor organizacional, Frederico Rodriguez sabe que precisa influenciar positivamente os resultados organizacionais se pretende agregar valor às suas empresas clientes. Aumento da produtividade, redução do absenteísmo e da rotatividade, melhoria na satisfação com o trabalho e conscientização da cidadania organizacional são resultados globais que Frederico tem sempre em mente na sua atividade profissional. Como medir tais resultados? ●

2. O ambiente de negócios está mudando incrivelmente. Entramos na Era da Informação e estamos deixando a Era Industrial para trás. Na Era Industrial, predominavam os ativos tangíveis e bens físicos como máquinas, equipamentos, instalações, ferramentas e o capital financeiro. Na Era da Informação, estão predominando ativos intangíveis e bens intelectuais. A

era do tijolo e do concreto está cedendo lugar para uma nova era de idéias e concepções. O capital intelectual está em alta. Cada vez mais, as organizações estão aumentando seu valor patrimonial por meio de ativos intangíveis e intelectuais. O conhecimento está se tornando a moeda mais importante do terceiro milênio.

3. A força de trabalho está mudando. As pessoas que vivem e trabalham nas organizações estão se caracterizando por aspectos como diversidade, novas habilidades e competências e diferentes valores sociais. As organizações e seus dirigentes devem estar preparados para lidar com pessoas de diferentes raças e etnias, de diferentes idades e bases culturais, de diferentes perspectivas e preferências de estilo de vida e de diferentes valores pessoais. As organizações também precisam estar preparadas para lidar com pessoas cujas habilidades e competências estão se desenvolvendo continuamente em função de novas tecnologias e padrões de carreira profissional. Em suma, a força de trabalho está se caracterizando por aspectos como diversidade, multiculturalidade, polivalência, mudança e desenvolvimento.
4. As expectativas dos clientes e consumidores estão mudando. Nos mercados atuais, somente prosperam as organizações capazes de oferecer aos clientes elevada qualidade, melhores serviços, baixos custos e valor agregado. Estamos na era da gestão da qualidade total, ou seja, a gestão dedicada totalmente a obter o compromisso de todos os seus membros em relação à melhoria contínua e ao atendimento total das necessidades do cliente. Aumentar o valor para o cliente, superar suas expectativas e encantá-lo passaram a ser o grito de guerra das organizações. Contudo, o cliente não está estático e parado no tempo e no espaço. Suas expectativas e necessidades estão sempre mudando e se tornando cada vez mais complexas. As organizações precisam acompanhar ou se antecipar às suas mutáveis expectativas e necessidades. Daí a incessante necessidade de mudança e inovação.

5. As organizações estão mudando. As organizações estão mudando agora e continuarão mudando no sentido de sobreviver e prosperar em um ambiente de negócios complexo e mutável. Nesse sentido, elas estão enxugando gorduras, reduzindo tamanho, eliminando níveis hierárquicos, terceirizando atividades não essenciais, formando alianças com outras organizações, criando novas estruturas mais simples e eficazes, tornando-se globais e utilizando tecnologias mais sofisticadas para lidar com as pressões competitivas. Mais do que isso, as organizações não estão apenas se ajustando às novas expectativas dos clientes, mas tentando antecipar-se a elas, criando novas expectativas para os seus produtos e serviços.
6. Os gerentes e dirigentes estão mudando também. Não resta dúvida de que as direções são claras e o futuro está se delineando fortemente. Cada vez mais, os gerentes e dirigentes de organizações estão percebendo a necessidade de constantes ajustes e mudanças pessoais e organizacionais para assegurar a competitividade em um contexto carregado de desafios e de incertezas. Parar significa ficar para trás. O próprio termo gerente está sendo questionado devido ao seu caráter tradicional de comando hierárquico e de autocracia. Vários termos estão sendo utilizados para tentar substituí-lo, como coordenador, líder, coach, facilitador ou incentivador a fim de mostrar o seu novo papel impulsionador e inspirador. A mensagem é clara: o gerente ou dirigente do novo milênio deve fazer os ajustes comportamentais e atitudinais necessários para poder assegurar o seu sucesso profissional nos novos tempos.
7. O conhecimento humano está se tornando o principal fator de produção de riquezas. Os tradicionais fatores de produção – natureza, capital e trabalho – já esgotaram e exauriram sua contribuição no que tange à eficiência e eficácia de sua utilização. Eles foram excelentes impulsionadores na Era Industrial. Na Era da Informação, o mundo dos negócios depende cada vez mais da produção de idéias e de conceitos, e os serviços e

as informações decorrentes do conhecimento estão se tornando os bens essenciais negociados no mercado. Embora continuemos a vender e a comprar bens materiais, as mercadorias são criadas e produzidas por idéias que provêm dos processos de pesquisa e desenvolvimento. O saber não é um bem econômico no sentido clássico: o seu uso não o destrói e a sua transferência não representa uma perda para quem o detém. Ao contrário dos bens materiais – sujeitos à depreciação e decomposição –, quanto mais utilizado, repartido e compartilhado, tanto mais o conhecimento se torna mais valioso.

Além do mais, a natureza do trabalho dentro das organizações está passando por mudanças rápidas e intensas, tais como:²²

1. Os componentes humanos e tecnológicos do trabalho estão se misturando de maneira cada vez mais intensa. A tecnologia está se transformando em uma parte do organismo humano, seja para transporte, comunicação, divertimento, trabalho, educação etc.
2. Os cargos estão sendo cada vez menos definidos e programados. A mudança nas tarefas e na maneira de trabalhar está dando maior liberdade e autonomia às pessoas.
3. Os trabalhadores temporários e o trabalho remoto estão se tornando uma proporção significativa da força de trabalho.
4. Os clientes influenciam o trabalho que é executado dentro da organização e os padrões de qualidade e quantidade utilizados para avaliar o trabalho.
5. As equipes – e não mais os indivíduos isolados – estão se constituindo nas unidades básicas de trabalho. O *empowerment* está aí.
6. Os organogramas tradicionais não mais capturam as redes de influência e de relacionamentos que caracterizam o novo local de trabalho. Estão se tornando peças de museu. É que as organizações estão se flexibilizando e se tornando cada vez mais integradas, conectadas e dinâmicas.

Todos esses aspectos estão requerendo novas maneiras de lidar com as pessoas e de administrar as organizações.

● CASO DE APOIO

CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

O mundo não está parado. E nem as organizações são estáticas. É como se entrasse em um trem em alta velocidade cada contrato de prestação de consultoria com novos clientes. Frederico Rodriguez sabe que está lidando com organizações que são entidades dinâmicas que se movimentam incessantemente e que precisa entrar na corrida acompanhando-as na mesma velocidade. Pior ainda: Frederico não pode se esquecer de que o mundo dos negócios lá fora também está girando cada vez mais depressa. Lidar com coisas e entidades em incessante movimento e crescente mudança é uma das habilidades que Frederico precisa desenvolver para ser bem-sucedido em suas atividades. O que você sugeriria para Frederico? ●

Utilidades do CO

Toda organização envolve uma infinidade de interações internas e externas para realizar suas operações, agregar valor e alcançar seus objetivos. Para ser bem-sucedida, a organização precisa lidar com vários parceiros do negócio, como veremos no próximo capítulo. O campo de estudo do CO ajuda gerentes, dirigentes, consultores, facilitadores e pessoas que trabalham em organizações a lidar com assuntos organizacionais e a melhorar a eficácia das organizações. Um gerente que compreenda CO está mais preparado para conhecer situações de trabalho, a lidar com problemas organizacionais e a ajudar pessoas e grupos a alcançar seus objetivos de maneira mais eficaz. A utilidade do CO consiste em:²³

1. Permitir uma maneira de pensar sistemicamente sobre o comportamento de pessoas e de grupos em trabalho organizado e integrado.
2. Oferecer um vocabulário de termos e conceitos que compartilhem, discutam e analisem claramente experiências do trabalho.

3. Propor um conjunto de técnicas para lidar com problemas e oportunidades que ocorrem em situações de trabalho.
4. Desenvolver estratégias adequadas para melhorar a qualidade de vida no trabalho e nas organizações.

5. Criar condições para tornar as organizações mais eficazes e competitivas de maneira sustentável.

Sem dúvida, o conhecimento do CO é de importância capital para quem deseja trabalhar, administrar e investir em organizações ou simplesmente entrar em contato e interagir com elas.

CASO

AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR²⁴

A cada ano, a revista *Exame* destina uma equipe de jornalistas para fazer visitas a empresas pré-classificadas a fim de entrar no *Guia Exame – As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil*. Para avaliar o intangível, o guia utiliza uma metodologia para transformar a subjetividade em dados concretos e comparáveis entre si. Os cinco valores a respeito do ambiente de trabalho que norteiam a pesquisa são:

1. Respeito.
2. Credibilidade.
3. Imparcialidade.
4. Orgulho.
5. Camaradagem.

A metodologia foi criada no início dos anos 80 por Robert Levering da empresa Great Place to Work Institute. Em fevereiro de cada ano as empresas se inscrevem na pesquisa assinando um termo de compromisso e aceitação da metodologia. Recebem uma senha de acesso ao site do guia e definem se querem que seus funcionários respondam à pesquisa pela internet ou pelo cartão de leitura óptica do questionário impresso. Na primeira fase, os funcionários são escolhidos em uma seleção randômica para responder à pesquisa e devem ter liberdade para falar sobre sua satisfação no trabalho. Trata-se de uma pesquisa do clima organizacional (*culture audit*) que tem o peso de 65%. Ao mesmo tempo, o RH responde a outro questionário sobre políticas de gestão de pessoas, que tem o peso de 25%. Trata-se de uma avaliação técnica das práticas e políticas de RH. Ambos os questionários são tabulados para análise dos dados. Passam para a segunda fase as empresas que obtiveram as maiores notas médias na composição dos dois questionários e são visitadas pelos jornalistas do guia. A visita tem o

peso de 10% e consiste numa avaliação jornalística com reuniões com funcionários (do nível operacional) e gerentes que responderam à pesquisa, em separado. A quarta e última fase é uma reunião de consenso entre os consultores da Great Place to Work Institute e os jornalistas do guia.

O perfil de cada empresa é descrito por meio de:

1. Benefícios.
2. Remuneração.
3. Ética e cidadania.
4. Desenvolvimento profissional.
5. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

As empresas premiadas na última pesquisa são:

1. Magazine Luiza
2. Redecard
3. Todeschini
4. Marcopolo
5. McDonald's
6. Tigre
7. Natura
8. AES Sul
9. Organon
10. BankBoston

O que as melhores empresas para se trabalhar têm de especial? Simples:

1. Elas têm uma crença genuína de que as pessoas são imprescindíveis para o sucesso dos negócios.
2. Elas não se cansam de comunicar, comunicar e comunicar. Assim, permitem que todos influenciem nas decisões que os afetam.
3. Elas conhecem a sua cultura. Isso determina sua maneira de lidar com as pessoas. ●

QUADRO 1.2 As Melhores Empresas para Trabalhar em 12 Setores²⁵

AUTOMOTIVO:	SERVIÇOS FINANCEIROS:	FARMACÊUTICO:
1 – Arvinmeritor – LVS	1 – Citibank	1 – Organon
2 – Pellegrino	2 – Serasa	2 – Pfizer
3 – TCA	3 – BankBoston	3 – Bristol-Myers Squibb
4 – Valeo Térmico	4 – Merrill Lynch	4 – Merck Sharp & Dohme
5 – John Deere	5 – Porto Seguro	5 – Schering-Plough
QUÍMICA E PETROQUÍMICA:	COMÉRCIO VAREJISTA:	TECNOLOGIA/COMPUTAÇÃO:
1 – Monsanto	1 – Dpaschoal	1 – Microsiga
2 – Dow	2 – Lojas Arno	2 – Xerox
3 – FMC	3 – Agro Amazônia	3 – HP
4 – Copesul	4 – Lojas Renner	4 – RM Sistemas
5 – Petroquímica Triunfo	5 – Droga Raia	5 – EMC
TELECOMUNICAÇÕES:	SERVIÇOS:	GRUPO ALIMENTÍCIO:
1 – Intelbrás	1 – Algar	1 – Nestlé
2 – Lucent Technologies	2 – Zema	2 – Elma Chips
3 – Tele Design	3 – Accor	3 – Iguazu Café Solúvel
4 – Avaya	4 – Pão de Açúcar	4 – Mococa
5 – Impsat	5 – Orsa	5 – Wickbold
SERVIÇOS DIVERSOS:	BENS DE CONSUMO:	INDÚSTRIAS DIVERSAS:
1 – Cetrel	1 – Multibrás	1 – ABB
2 – Salutaris	2 – Gillette	2 – International Paper
3 – Cesa	3 – Movelar	3 – Cia. Paraibuna Metais
4 – Asta Medica	4 – Spring Carrier	4 – Weg
5 – AES Sul	5 – Condor	5 – Pisa

Questões

1. Você conhece essas empresas? Qual sua impressão a respeito delas?
2. Como você montaria uma pesquisa para avaliar as melhores empresas para se trabalhar?
3. Quais os itens que você escolheria para avaliar essas empresas?
4. Como você conduziria a pesquisa?
5. Como você entraria em contato com os funcionários das empresas avaliadas?
6. Como você comunicaria os resultados da pesquisa?

Resumo

As organizações constituem o cenário em que as pessoas passam a maior parte de suas vidas desempenhando papéis diferentes e adquirindo produtos e serviços diferentes. De um lado, as organizações necessitam de pessoas para poderem funcionar e alcançar sucesso, enquanto, de outro, as pessoas necessitam das organizações para poderem viver, trabalhar, comprar seus bens e serviços, comer, divertir-se etc. O CO refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações, e retrata a contínua interação entre pessoas e

organizações que se influenciam reciprocamente. O conhecimento do CO é indispensável para analisar, fazer investimentos e obter retornos, ou para criar novas organizações, mudar organizações já existentes, trabalhar em organizações ou, mais importante ainda, dirigir organizações. O CO caracteriza-se por ser uma disciplina científica aplicada, por adotar uma abordagem contingencial, por utilizar metodologia científica, por ajudar as pessoas a resolver problemas organizacionais e por estar relacionado com as ciências sociais.

O CO pode ser abordado em três níveis: a macroabordagem no nível organizacional, a mesoabordagem no nível grupal e a microabordagem no nível individual. Assim, focaliza variáveis independentes situadas no nível do sistema organizacional, variáveis no nível grupal e variáveis no nível do comportamento individual das pessoas. Além disso, focaliza variáveis dependentes como produtividade, absenteísmo, rotatividade, satisfação no trabalho e cidadania organizacional como resultantes das variáveis independentes.

Além disso, o CO se defronta com desafios importantes, como o nível de mudança no mundo e no ambiente dos negócios, nas características da força de trabalho que atua nas organizações, nas expectativas dos clientes e consumidores, nas próprias organizações, no comportamento dos dirigentes e gerentes das organizações e, sobretudo, no fato de que o conhecimento está se tornando progressivamente o principal fator de produção. Tudo isso faz com que o estudo do CO seja cada vez mais importante tanto para o sucesso organizacional, como para o sucesso pessoal daqueles que lidam com organizações.

Questões

1. Comente a importância das organizações no mundo moderno.
2. Explique para que servem as organizações.
3. Discuta a reciprocidade entre pessoas e organizações.
4. Conceitue CO.
5. Quais as finalidades do CO?
6. Explique as principais características do CO.
7. Quais as principais variáveis independentes do CO no nível organizacional?
8. Quais as principais variáveis independentes do CO no nível grupal?
9. Quais as principais variáveis independentes do CO no nível individual?
10. Quais as principais variáveis dependentes do CO?
11. Explique o que significa produtividade.
12. Explique o que significa absenteísmo.
13. Explique o que significa rotatividade.
14. Explique o que significa satisfação no trabalho.
15. Explique o que significa cidadania organizacional.
16. Quais os desafios do CO diante de um mundo em contínua mudança?
17. Explique os desafios do CO diante das mudanças no mundo dos negócios.
18. Explique os desafios do CO devidos às mudanças na força de trabalho.
19. Quais os desafios do CO em função das mudanças nas organizações?
20. Por que o conhecimento está se tornando o principal fator de produção nas organizações?

Referências bibliográficas

1. Fred Luthans. *Organizational Behavior*. Nova York: McGraw-Hill, Irwin, 2002, p. 23.
2. John A. Wagner III & John R. Hollenbeck. *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998, p. 6.
3. John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt & Richard N. Osborn. *Basic Organizational Behavior*. Nova York: John Wiley & Sons, 1995, p. 2-3.
4. Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001, p. G-5.
5. Keith Davis. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Nova York: McGraw-Hill, 1981, p. 3.
6. Fred Luthans. *Organizational Behavior, op. cit.*, p. 23.
7. Fred Luthans. *Organizational Behavior, op. cit.*, p. 23.
8. Fred Luthans. *Organizational Behavior, op. cit.*, p. 24.
9. José A. Marcondes de Moura. *Os Frutos da Qualidade – A Experiência da Xerox do Brasil*. São Paulo: Makron Books, 1994.
10. John A. Wagner III & John R. Hollenbeck. *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage, op. cit.*, p. 6.
11. John A. Wagner III & John R. Hollenbeck. *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage, op. cit.*, p. 6.
12. S.R.Roddes & R.M.Steers. *Managing Employee Absenteeism*. Reading, Ma.: Addison-Wesley, 1990.

13. Extraído de: J. Schmid. "Sick German Workers Get Corporate Medicine". *International Herald Tribune*, setembro 28-29, 1996, p. 1.
14. M. Mercer. "Turnover: Reducing the Costs". *Personnel*, dezembro de 1988, p. 36-42.
15. Para uma avaliação completa dos custos diretos e indiretos do absenteísmo, veja: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
16. Conforme o artigo: "You Often Loose the Ones You Love". *Industry Week*, novembro 21, 1988, p. 5.
17. D.R.Dalton & W.D. Todor. "Functional Turnover: An Empirical Assessment". *Journal of Applied Psychology*, dezembro de 1981, p. 716-721.
18. S.W.Organ. "You Often Lose the Ones You Love". *Industry Week*, novembro 12 de 1988, p. 5.
19. P.M. Pdsakoff, M. Ahearne & S.B.MacKenzie. "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance". *Journal of Applied Psychology*, abril de 1997, p. 262-270.
20. Fonte: Incra, Ministério da Agricultura, Agroconsult. Extraído de *Veja*, 4/5/2005, p. 38.
21. John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt & Richard N. Osborn. *Basic Organizational Behavior*. Nova York: John Wiley & Sons, 1995, p. 2-3.
22. Daniel R. Ilgen & Elaine D. Pulaskos (eds.). *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*. San Francisco, Ca.: Jossey-Bass, 1999.
23. Jay W. Lorsch (Ed.). *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987.
24. *Exame*, As Melhores Empresas para Você Trabalhar, Edição 2004, p. 28-37.
25. *Ibid*, p. 13-17.

CAPÍTULO 2

O MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES: GLOBALIZAÇÃO, TECNOLOGIA, DIVERSIDADE E ÉTICA

Objetivos de aprendizagem

- Definir organizações e suas características básicas.
- Descrever a sociedade de organizações.
- Explicar as organizações como sistemas abertos em uma sociedade globalizada.
- Apresentar os parceiros da organização e seu papel no sucesso organizacional.
- Mostrar a influência da globalização, da tecnologia, da diversidade e da ética sobre as organizações.
- Explicar a responsabilidade social das organizações.
- Apresentar os principais fatores que moldarão as organizações no futuro.

CASO DE APOIO

A DEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL

Pedro Almeida é um cidadão comum. E como todo cidadão comum, Pedro vive e convive dentro de organizações. Trabalha há anos na Gama S/A em tempo integral como gerente de vendas e responsável pelos contatos da empresa com todos os seus clientes espalhados pela América Latina. Todo dia almoça no Viva's, um conhecido restaurante, juntamente com seus colegas. No fim da jornada, Pedro sai de carro da sua empresa, passa pela farmácia Remédio & Cia. para comprar sua medicação para estresse, abastece seu carro na GasOil, passa pelo Banco Internacional para retirar dinheiro no caixa eletrônico e apanha sua mu-

lher em casa. Eles pegam a rodovia marginal – onde paga o pedágio para a empresa concessionária – e vão juntos ao Shopping Center (onde estaciona seu carro no Parking Center) para passear, jantar no restaurante Supremus e assistir a uma fita no Cinemar. Depois disso, voltam para casa passando novamente pela rodovia marginal, onde novamente Pedro paga o pedágio. A jornada de Pedro mostra a sua estreita dependência com várias organizações sem que ele tenha plena consciência disso. Em cada organização, Pedro desempenha um papel diferente e um relacionamento diferente. Tente explicar isso. ●

O estudo do Comportamento Organizacional (CO) começa obrigatoriamente com o estudo das organizações. Esse é o ponto de partida. Afinal, o CO é uma característica específica das organizações: ele somente existe nas organizações. Como as organizações são extremamente variadas e diversificadas, o estudo do CO precisa ser feito por meio de uma multiplicidade de conceitos que desenvolveremos ao longo deste livro.

Conceito de Organização

Uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum.¹ As organizações são instrumentos sociais por meio dos quais muitas pessoas combinam seus esforços e trabalham juntas para atingir propósitos que isoladamente jamais poderiam fazê-lo. No fundo, as organizações são um sistema cooperativo racional. As pessoas se dispõem a cooperar entre si de maneira racional e intencional para alcançar objetivos e proporcionar resultados que individualmente não teriam nenhuma condição de realizar. Essa lógica permite que os esforços individuais e grupais sejam conjugados e integrados no sentido de produzir resultados ampliados e expandidos. Daí, a importância do papel das pessoas e grupos no comportamento das organizações.

As organizações invadem e permeiam tanto a sociedade como a vida particular de cada pessoa. Diariamente estamos em contato com organizações. Se não participamos delas como membros – no trabalho, na escola, na vida social e cívica, na igreja – somos afetados como clientes, pacientes, consumidores ou cidadãos. Nossas experiências nas organizações podem ser boas ou más. Algumas vezes, as organizações podem parecer adequadas ou ajustadas às nossas necessidades e, outras vezes, nosso contato com elas pode provocar irritação e frustração. Elas podem até tornar-se um tormento para nós. Mas são imprescindíveis para a qualidade de nossas vidas e para o nosso sucesso pessoal.

As organizações dependem das atividades e dos esforços coletivos de muitas pessoas que colaboram para o sucesso organizacional. Nesse sentido, as pessoas são os chamados recursos humanos das organizações – os indivíduos e grupos que desempenham atividades e fazem contribuições que tornam a organização capaz de servir a um propósito particular. Mas, para que as pessoas possam produzir resultados e proporcionar sucesso e prosperidade às organizações, elas também requerem recursos físicos e materiais – como tecnologias, matérias-primas, equipamentos físicos, instalações e dinheiro – que são operados e processados por meio do trabalho das pessoas. Todos esses recursos – humanos e

QUADRO 2.1 *Vários conceitos de organização*

Vários Conceitos de Organização

- Organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Estão incluídas neste conceito as corporações, exércitos, escolas, hospitais, igrejas e as prisões; excluem-se as tribos, classes, grupos étnicos, grupos de amigos e famílias.²
- As organizações são caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis e deliberadamente criadas com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos. Assim, a organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis (não necessariamente face a face) entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas.³
- A organização é um sistema cooperativo e que tem por base a racionalidade. Ela é um sistema social baseado na cooperação entre as pessoas e existe quando ocorrem conjuntamente três condições: interação entre duas ou mais pessoas; desejo e disposição de cooperação; e finalidade de alcançar um objetivo comum. As organizações são criadas para obter o esforço simultâneo de várias pessoas e alcançar objetivos que isoladamente elas jamais teriam condições de alcançar.⁴
- Organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum.⁵

não-humanos – são indispensáveis para a produção de bens ou de serviços e, conseqüentemente, para o sucesso organizacional.

As organizações constituem a alavanca do desenvolvimento econômico e social. As realizações que ocorrem na sociedade moderna são somente possíveis graças ao fato de que as pessoas agrupadas em organizações se envolvem em projetos comuns. Realmente, a sociedade moderna desenvolveu-se graças à criação de organizações especializadas que fornecem os bens e serviços de que ela precisa. É duvidoso que o esforço de uma pessoa isolada pudesse fazer muita coisa dentro de nossa sociedade. Na verdade, vivemos em uma sociedade organizacional, na qual as organizações são as principais realizadoras e impulsionadoras da inovação e progresso. São elas que produzem bens ou serviços. São elas que impulsionam o desenvolvimento dos países. A sociedade moderna desenvolveu-se através da criação de organizações especializadas capazes de fornecer os bens e serviços de que ela necessita. O grau de desenvolvimento de uma nação e a qualidade de vida de seu povo dependem fundamentalmente da qualidade e superioridade de suas organizações. Além da importância para as nações, não devemos esquecer a importância das organizações para as pessoas. São nelas que as pessoas passam a maior parte de suas vidas cotidianas.

A primeira justificativa para a proliferação de organizações é a de que certas metas somente podem ser alcançadas mediante a ação convergente de grupos de pessoas. Qualquer que seja a meta – obtenção de lucro, educação, religião, saúde, eleição de um candidato ou construção de uma estrada –, as organizações se caracterizam por um comportamento voltado para determinada meta ou para um ou mais objetivos. As organizações perseguem metas e objetivos que somente podem ser alcançados de modo mais eficiente e eficaz pela ação conjunta de indivíduos. As organizações são instrumentos vitais para a sociedade. Suas realizações nos campos da indústria, educação, saúde, entretenimento, resultaram em enormes aumentos do padrão de vida da sociedade.

Contudo, as organizações são muito mais do que meros instrumentos para a produção de bens e ser-

viços. Elas também criam o ambiente em que a maioria das pessoas passa a vida e, nesse sentido, têm uma grande influência sobre o comportamento humano. A compreensão do comportamento das pessoas nas organizações é o objeto básico do CO.⁶

Assim, as organizações constituem o fenômeno fundamental para a compreensão do CO. O estudo do CO deve começar com as organizações, pois estas representam o contexto em que ele se desenrola. As organizações funcionam como sistemas abertos, ou seja, em contínua interação com seu ambiente externo e com o qual faz trocas e intercâmbios. Como sistemas abertos, as organizações não são sistemas determinísticos do tipo de causa-e-efeito linear. Pelo contrário, as organizações, como veremos adiante, são sistemas probabilísticos cujo comportamento não pode ser explicado apenas por aspectos separados ou por relações causais simples e diretas. A complexidade organizacional não pode ser explicada simplesmente por blocos de construção, mas por uma visão sistêmica e holística, que veremos adiante.

Além disso, as organizações não são estáticas. E nem são inertes. Elas têm vida própria. Nascer, crescer, viver e morrer. Na verdade, as organizações não são simplesmente prédios ou conjuntos de salas e de maquinários. A infra-estrutura física – como edifícios, máquinas, equipamentos, instalações – serve apenas para que a organização tenha uma plataforma para funcionar, ou seja, para transformar insumos – como recursos, materiais, energia e informação – em resultados – como produtos ou serviços. Mas essa atividade operacional e cotidiana não constitui a essência das organizações. Elas são muito mais do que isso. Na realidade, as organizações são organismos vivos e inteligentes que se ajustam e se adaptam continuamente e incessantemente ao contexto ambiental em que vivem. Todavia, não são as organizações que são inteligentes, mas as pessoas que nelas trabalham e cooperam.

O Estudo das Organizações

Uma organização é uma coleção de pessoas trabalhando juntas em uma divisão de trabalho para alcançar um propósito comum. As organizações são

instrumentos sociais por meio dos quais muitas pessoas combinam seus esforços e trabalham juntas para alcançar objetivos que sozinhas jamais conseguiriam alcançar.⁷ É essa integração de esforços conjugados e coordenados que permite a construção de edifícios, produção de automóveis, prestação de serviços, atendimento hospitalar, comercialização de bens e serviços etc., além de um infinito número de produtos e atividades especializadas.⁸ As organizações constituem a invenção mais complexa e sofisticada do ser humano.

As organizações se baseiam na cooperação e colaboração das pessoas. Na verdade, elas surgiram em função das limitações individuais das pessoas. Juntando esforços, as pessoas conseguem ultrapassar suas limitações individuais e alcançar resultados que sozinhas jamais poderiam alcançar. Assim, o fundamento das organizações é a colaboração e a cooperação das pessoas envolvidas no sentido de alcançar objetivos comuns. Na verdade, o resultado desse esforço coletivo não é uma soma, mas a multiplicação dos esforços individuais. Por essa razão, o instrumento de controle das organizações deixou de ser o comando hierárquico e regras burocráticas para chegar ao compromisso pessoal e à responsabilidade solidária através do trabalho em equipe.

Dentro dessa colocação, a gestão de pessoas hoje se faz em toda a organização. As unidades de RH funcionam como consultores internos, gerando e oferecendo recursos e condições para um efetivo gerenciamento do talento, conhecimento e do capital humano por meio dos gerentes que trabalham como gestores de pessoas.

Do que São Formadas as Organizações?

As organizações necessitam de recursos para funcionar. Na verdade, elas funcionam como sistemas abertos que apresentam uma incrível reiteração de ciclos: importam recursos – na forma de insumos, energia ou informação –, processam tais recursos – ao longo de seus processos produtivos – e exportam recursos – na forma de produtos, serviços ou informação.

CASO DE APOIO

DEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL

Pedro Almeida participa direta ou indiretamente de várias organizações, das quais depende para trabalhar e ganhar seu salário, viver, comer, divertir-se, locomover-se etc. Em cada organização, Pedro assume um papel diferente e específico, tem uma vinculação diferente e busca alcançar objetivos diferentes. Pedro acostumou-se inconscientemente a avaliar as organizações com quem mantém contatos e relacionamentos. Como cliente, Pedro troca algumas organizações por outras mais eficientes e eficazes, segundo seus pontos de vista. Também avalia os produtos e serviços oferecidos pelas organizações e faz escolhas, ou seja, toma decisões sobre continuar a comprá-los ou trocar por outros mais adequados às suas expectativas. Como você poderia explicar esses aspectos? ●

As organizações são entidades sociais inventadas e reinventadas para alcançar objetivos comuns. Poderíamos dizer que as organizações são formadas de prédios, instalações, equipamentos, tecnologias, sistemas, processos de trabalho, recursos como capital e matérias-primas etc. Tudo isso é correto. Mas todas essas coisas constituem a infra-estrutura das organizações, ou seja, o arsenal de meios físicos e concretos com que elas contam para poderem funcionar. Na realidade, essas coisas físicas e tangíveis são as que mais marcam a presença das organizações tradicionais, mas não são elas que formam as organizações modernas. A essência das organizações está nas pessoas. Sem as pessoas jamais existiriam as organizações. As pessoas são a alma das organizações, aquilo que lhes dá vida e vigor.

As organizações são formadas por uma integração de diferentes recursos. Elas são dotadas de recursos materiais – como prédios, edifícios, instalações, máquinas, equipamentos, matérias-primas etc. Caracterizam-se como sistemas fechados, inertes e sujeitos a decomposição, degradação, perdas e depreciação. As organizações também são dotadas de recursos financeiros – como capital, financiamentos, empréstimos, investimentos etc. O dinheiro sob a forma desses recursos financeiros está

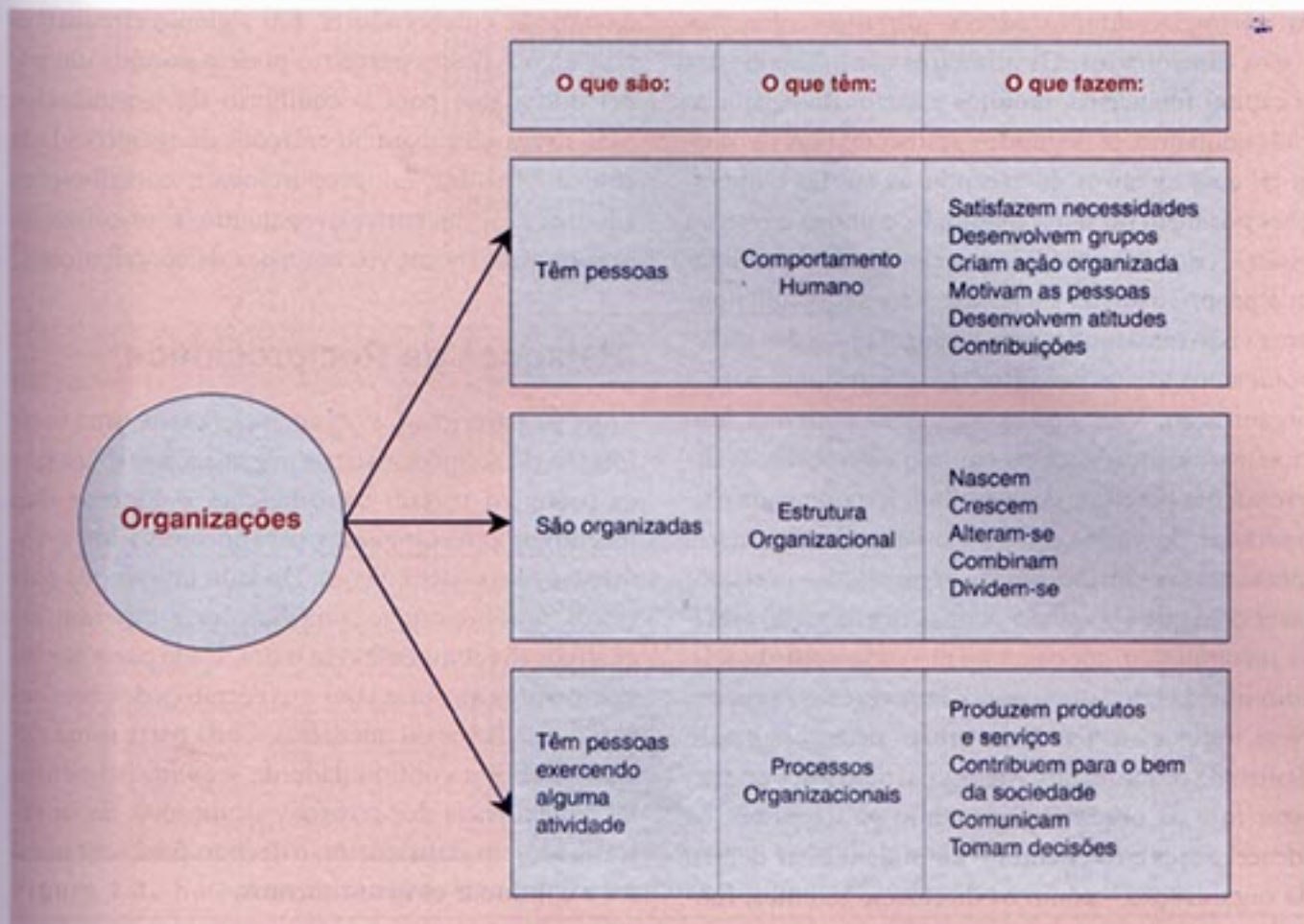


Figura 2.1. De que são formadas as organizações.

sujeito a inflação, deflação, mercado de capitais e pode oscilar em função desses fenômenos. Ambos – recursos materiais e financeiros – constituem a base da contabilidade tradicional. São avaliados quantitativamente e em moeda corrente. Correspondem aos ativos tangíveis da organização. Durante a Era Industrial, as organizações tinham o seu valor de mercado em função desses recursos organizacionais tangíveis. Além disso, na Era Industrial, as pessoas que constituíam uma organização eram denominadas recursos humanos. Na Era da Informação, as pessoas foram alçadas à categoria de parceiros da organização. Elas não são mais “propriedade” da organização, mas colaboradores internos ou externos que contribuem para o sucesso organizacional. Hoje em dia, já não se fala em administrar as pessoas, mas em administrar com as pessoas. Elas são as responsáveis pela administração dos recursos organizacionais.⁹

▲ VOCÊ JÁ SE DEU CONTA DE:

- Onde você trabalha?
- Onde você estuda?
- Onde você compra produtos e serviços de que você necessita?
- Onde você paga as suas contas?
- Onde você se diverte?

Certamente você faz todas essas coisas em várias e diferentes organizações. Vivemos em um mundo de organizações onde tudo é feito dentro de organizações. Qual a definição que você daria às organizações? ●

Os Parceiros da Organização

Antigamente, eram considerados como participantes das organizações apenas os acionistas ou pro-

prietários, os administradores – diretores e gerentes – e os funcionários. Os primeiros contribuíam com o capital financeiro, créditos e ativos da organização, enquanto os segundos se incumbiam de dirigi-la, e os terceiros de executar as tarefas e operações por meio do seu trabalho. Essa antiga e restrita visão – a dos *shareholders*, aqueles que compartilham a propriedade da sociedade – foi substituída por uma visão mais moderna e abrangente – a dos *stakeholders*, os vários parceiros que contribuem para a organização. Verificou-se que, para poderem funcionar e alcançar sucesso em suas operações, as organizações precisam da contribuição conjugada e simultânea de vários parceiros. Para obter e incrementar essa contribuição, as organizações precisam fazer com que ela valha a pena: a organização precisa recompensar adequadamente cada contribuição com moeda igual ou maior, como veremos adiante. Nem todos esses parceiros atuam necessariamente dentro da organização. Alguns participantes podem estar fora da organização – como os acionistas, os fornecedores e os clientes – ou podem estar dentro da organização – como os diretores, gerentes, fun-

cionários e colaboradores. Em algumas circunstâncias, alguns desses parceiros podem assumir um papel dominante para o equilíbrio da organização. Mas todos eles mantêm relações de reciprocidade com a organização: proporcionam contribuições em troca de incentivos, enquanto a organização proporciona incentivos em troca de contribuições.

Relações de Reciprocidade

Entre os parceiros e a organização existe uma forte relação de reciprocidade: a organização espera que os parceiros tragam contribuições e conceda-lhes incentivos e recompensas para incentivá-los a aumentar suas contribuições. Do lado inverso, os parceiros proporcionam contribuições e esperam incentivos e recompensas em troca. Cada parte faz investimentos na outra com a expectativa de obter retornos mediatos ou imediatos. Cada parte toma decisões sobre a continuidade de seus investimentos na dependência dos retornos alcançados. Se os retornos forem satisfatórios, a decisão final será manter e continuar os investimentos.

PARCEIROS (Participantes)	CONTRIBUIÇÕES (Investimentos feitos)	INCENTIVOS (Retornos esperados)
Empregados	Contribuem com trabalho, esforço, dedicação pessoal, desempenho, conhecimento, habilidades, competências.	São motivados por salário, benefícios, prêmios, elogios, reconhecimento, oportunidades, permanência no emprego.
Investidores ou Proprietários	Contribuem com dinheiro na forma de ações, empréstimos, financiamentos, créditos.	São motivados por rentabilidade, lucratividade, liquidez, retorno do investimento, dividendos.
Fornecedores	Contribuem com materiais, matérias-primas, tecnologias, serviços especializados.	São motivados por negócios, preço, condições de pagamento, faturamento, lucratividade, retorno do investimento.
Clientes	Contribuem com dinheiro pela aquisição dos produtos ou serviços oferecidos pela organização e pelo seu consumo ou utilização.	São motivados por preço, qualidade, condições de pagamento, satisfação de necessidades, alcance de expectativas.

Figura 2.2. Os parceiros da organização.¹⁰

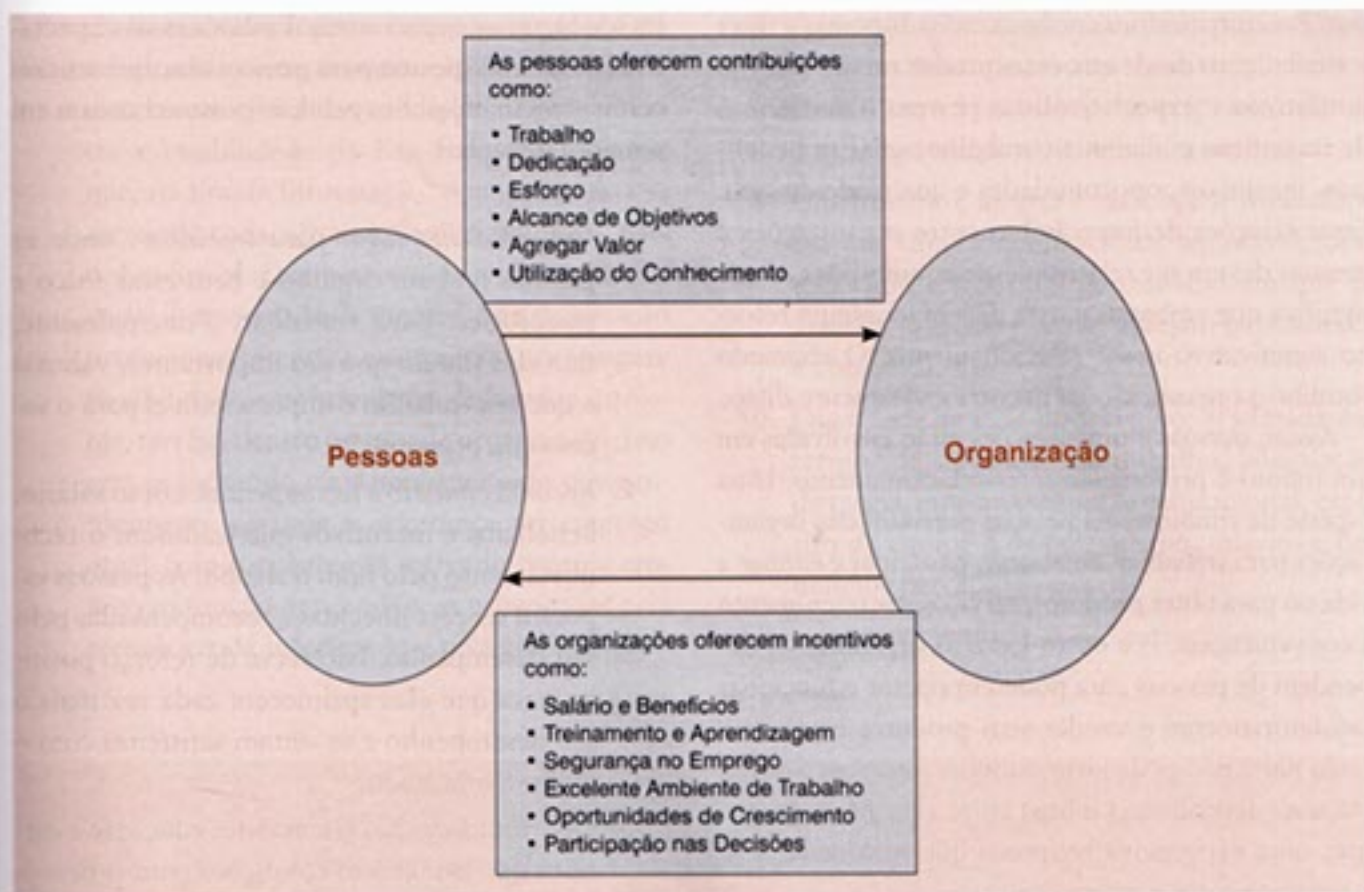


Figura 2.3. Relações de reciprocidade entre pessoas e organização.¹¹

Esse processo de reciprocidade é importante para a compreensão dos intercâmbios que ocorrem dentro e fora da organização. Daí a chamada teoria do equilíbrio organizacional que pode ser explicada da seguinte maneira:¹²

1. **Incentivos ou alicientes:** são “pagamentos” feitos pela organização aos seus parceiros (na forma de salários, benefícios, prêmios, elogios, oportunidades, reconhecimento, dividendos, preço, qualidade, atendimento etc.).
2. **Contribuições:** são os “pagamentos” que cada parceiro efetua à organização a que está ligado (na forma de trabalho, dedicação, esforço, habilidades, competências, preço, fidelidade etc.).
3. A organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas e outras organizações que são os parceiros da organização. Cada parceiro recebe incentivos ou recompensas em troca dos quais faz contribuições à organização.
4. Todo parceiro somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos ou recompensas que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidas.
5. As contribuições trazidas pelos parceiros constituem a fonte da qual a organização se supre e se alimenta para proporcionar os incentivos aos parceiros.
6. A organização será “solvente” – e continuará existindo – somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos ou recompensas em quantidade e qualidade suficiente de modo a induzir os parceiros à prestação de contribuições.

De um lado, as organizações estão dispostas a oferecer incentivos e alicientes para os seus participantes desde que estes lhes dêem um retorno satisfatório – expectativas das organizações – em termos de contribuições, trabalho, alcance de objetivos e resulta-

dos. Por outro lado, as pessoas estão dispostas a fazer contribuições desde que estas produzam um retorno satisfatório – expectativas das pessoas – em termos de incentivos e alicientes, trabalho, salário, benefícios, incentivos, oportunidades e qualidade de vida. Essas relações de intercâmbio entre organizações e pessoas devem ser relativamente equilibradas, o que significa que ambas as partes devem ter algum retorno significativo nesse relacionamento. O chamado equilíbrio organizacional decorre exatamente disso.

Assim, pessoas e organizações estão envolvidas em um íntimo e prolongado inter-relacionamento. Uma espécie de simbiose. As pessoas precisam das organizações para trabalhar, colaborar, participar e ganhar a vida ou para obter produtos, serviços, entretenimento e conveniências. Por outro lado, as organizações dependem de pessoas para poderem operar e funcionar satisfatoriamente e vender seus produtos e serviços. Cada parte não pode viver ou sobreviver sem a outra. Há uma dependência mútua entre elas. Mais do que isso, uma expectativa recíproca que realimenta seus relacionamentos e interações.

O que as pessoas esperam da organização

As pessoas se sentem impelidas a ingressar em uma organização, aplicar seus talentos e competências, trabalhar, assumir riscos e nela permanecer em fun-

ção de algumas expectativas. Embora essas expectativas mudem de pessoa para pessoa, elas apresentam certas semelhanças. Em geral, as pessoas buscam em uma organização:

1. *Um excelente lugar para trabalhar*: onde as pessoas tenham orgulho e bem-estar físico e psicológico para trabalhar. Principalmente, que elas sintam que são importantes, valiosas e que seu trabalho é imprescindível para o sucesso da organização.
2. *Reconhecimento e recompensas*: como salário, benefícios e incentivos que traduzam o reconhecimento pelo bom trabalho. As pessoas esperam ser reconhecidas e recompensadas pelo seu desempenho. Isso serve de reforço positivo para que elas aprimorem cada vez mais o seu desempenho e se sintam satisfeitas com o que estão fazendo.
3. *Oportunidades de crescimento*: educação e carreira que assegurem condições para o desenvolvimento pessoal e profissional. As pessoas precisam sentir que existem condições de progresso dentro da organização e que essas condições estão totalmente à sua disposição dependendo exclusivamente de seu esforço e dedicação pessoal.
4. *Participação nas decisões*: envolvimento e inclusão das pessoas nas decisões principais da organização. Elas precisam sentir que podem participar das decisões da organização que lhes diga respeito.
5. *Liberdade e autonomia*: responsabilidade pessoal pelo trabalho é indispensável. Isso significa ausência da gerência tradicional e do velho estilo de comando/obediência ou de ordem/submissão em troca de um novo estilo de liderança/cooperação ou de objetivo/compromisso.
6. *Apoio e suporte*: por meio de uma liderança renovadora, *coaching* e que proporcione retaguarda quanto a orientação, aconselhamento, preparação, capacitação, direcionamento e impulso às pessoas.
7. *Empregabilidade e ocupabilidade*: a empregabilidade significa a capacidade de conquistar e

▲ O EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL

Por que algumas organizações são melhores do que outras? Por que algumas organizações são bem-sucedidas enquanto outras vivem eternamente às voltas com problemas e crises? Por que algumas são brilhantes e invejadas enquanto outras são desprezadas e malvistas? Por que umas crescem enquanto outras simplesmente murcham e desaparecem do cenário? É difícil explicar as razões. As organizações são entidades complexas. Quanto mais as estudamos, mais temos a estudar. Quanto maior o conhecimento sobre organizações, tanto maior é a percepção da nossa ignorância a respeito delas. Contudo, quanto mais conhecemos as organizações, tanto mais temos condições de lidar eficiente e eficazmente com elas. ●

manter um emprego em uma organização. Está relacionada com a manutenção do emprego e é uma característica das condições de permanência e estabilidade da Era Industrial. Ocorre que, na Era da Informação, o emprego está se tornando cada vez mais flexível, mutável, parcial e virtual. Daí, a necessidade de ocupabilidade: a capacidade de manter uma atualização profissional intensiva e constante que assegure flexibilidade, oportunidades de carreira, projetos, tarefas, dentro ou fora da organização. Isso está se tornando mais importante do que simplesmente garantir a segurança no emprego atual, cujo conceito está sofrendo enorme erosão em função das mudanças provocadas pela tecnologia da informação e pela globalização.

8. *Camaradagem e coleguismo*: as pessoas buscam um relacionamento humano íntimo e franco caracterizado pelo respeito mútuo, confiança recíproca e amizade autêntica.
9. *Divertimento, alegria e satisfação*: traduzidos em um clima organizacional agradável, descontraído e informal de trabalho em que as pessoas se sentem bem e desejam permanecer e colaborar.
10. *Qualidade de vida no trabalho*: traduzida em termos de satisfação no trabalho, adequação da tarefa, cultura e clima organizacional, espírito de equipe e de coleguismo, salários e benefícios percebidos etc.

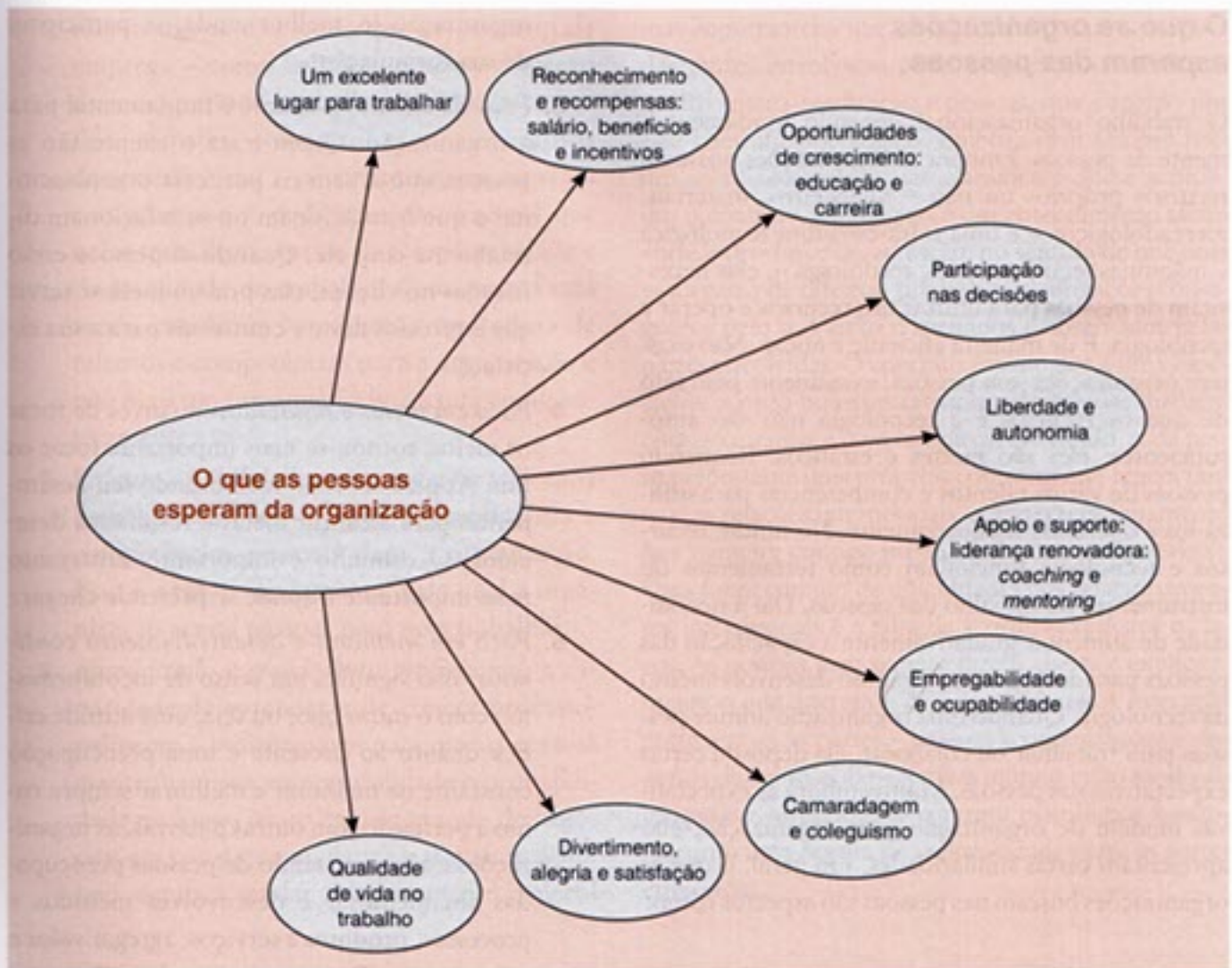


Figura 2.4. As expectativas das pessoas nas organizações.

CASO DE APOIO

DEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL

Na empresa onde trabalha – a Alpha Center Ltda. – Pedro Almeida é gerente de manutenção. Pedro é ambicioso e alimenta muitas expectativas em relação ao que espera de sua organização. Ele busca um excelente lugar para trabalhar, reconhecimento e recompensas pelo seu desempenho, oportunidades de crescimento, participação nas decisões relacionadas com seu trabalho, liberdade e autonomia para trabalhar, apoio e suporte de seus superiores, empregabilidade e ocupabilidade, camaradagem e coleguismo, divertimento, alegria e satisfação no trabalho. Pedro está interessado em melhorar sua qualidade de vida. Como ele poderia alcançar tais expectativas? ●

O que as organizações esperam das pessoas

O trabalho organizacional depende fundamentalmente de pessoas. Embora as organizações possuam recursos próprios ou não – financeiros, materiais, mercadológicos – e uma infra-estrutura tecnológica – máquinas, equipamentos, tecnologia –, elas necessitam de pessoas para utilizar tais recursos e operar a tecnologia. É de maneira eficiente e eficaz. Não existem organizações sem pessoas, exatamente pelo fato de que os recursos e a tecnologia não são auto-suficientes: eles são inertes e estáticos. Requerem pessoas de vários talentos e competências para utilizá-los e operá-los adequadamente. No fundo, recursos e tecnologia funcionam como ferramentas ou instrumentos de trabalho das pessoas. Daí a necessidade de aumentar gradativamente a capacitação das pessoas para acompanhar o rápido desenvolvimento da tecnologia. Quando uma organização admite pessoas para trabalhar ou colaborar, ela deposita certas expectativas nas pessoas. Muito embora as expectativas mudem de organização para organização, elas apresentam certas similaridades. Em geral, o que as organizações buscam nas pessoas são aspectos como:

1. *Foco na missão organizacional*: é importante que as pessoas conheçam o papel da organização na sociedade e no ambiente e que possam contribuir para a realização da missão organizacional. Essa contribuição pode ser tanto maior quanto mais a pessoa esteja focada na missão de sua organização. A missão organizacional pode ser divulgada, discutida, questionada, repensada. Mas ela precisa sempre estar na cabeça e no coração das pessoas.
2. *Foco na visão de futuro*: é importante que as pessoas conheçam os objetivos organizacionais e a visão organizacional desejada para que possam contribuir para o futuro da organização. Quando elas conhecem perfeitamente o que a organização pretende ser em futuro próximo ou remoto, podem ajudá-la a alcançar as metas e objetivos definidos. A contribuição das pessoas se torna mais eficaz à medida que conhecem os objetivos futuros da organização (e, melhor ainda, se participam de sua formulação).
3. *Foco do cliente*: o cliente é fundamental para a organização. Quem trata o cliente são as pessoas que atuam na periferia organizacional e que transacionam ou se relacionam diretamente com ele. Quando as pessoas estão focadas no cliente, elas podem melhor servir aos interesses deste e contribuir para a sua satisfação.
4. *Foco em metas e resultados*: ao invés de focar os meios, tornou-se mais importante focar os fins. As pessoas estão melhorando seu desempenho para alcançar metas e resultados desejados. O caminho é importante, entretanto mais importante é aonde se pretende chegar.
5. *Foco em melhoria e desenvolvimento contínuos*: isso significa um senso de inconformismo com o *status quo*, ou seja, uma atitude crítica quanto ao presente e uma preocupação constante de melhorar e melhorar sempre rumo à perfeição. Em outras palavras, as organizações estão precisando de pessoas preocupadas em melhorar e desenvolver métodos e processos, produtos e serviços, agregar valor e criar riqueza. Todas as pessoas deveriam estar constantemente preocupadas em tornar a or-

- ganização mais eficaz, em tornar o cliente mais satisfeito e em se tornar mais valiosas a cada dia que passa.
6. *Foco no trabalho participativo em equipe*: em lugar do trabalho individual, separado e isolado. Hoje, é mais importante juntar do que separar as pessoas. O trabalho em equipe – com participação e envolvimento – tem um efeito multiplicador de talentos e competências. Por essa razão, o trabalho conjunto e solidário está em alta nas organizações, seja como células de produção, equipes multifuncionais, equipes de alto desempenho, equipes autogerenciadas, forças-tarefas, grupos de envolvimento etc.
 7. *Comprometimento e dedicação*: embora a tradicional e velha fidelidade do empregado à empresa empregadora esteja indo para o museu diante das mudanças no conceito de emprego – como emprego parcial, emprego de meio período, trabalho remoto, *home office*, trabalho compartilhado, cooperativas de trabalho etc. – as organizações esperam compromisso e dedicação das pessoas que nelas trabalham, apesar da temporariedade e da localidade do trabalho. Cada pessoa está sendo entendida como uma fornecedora de talentos e competências para a organização e não mais um funcionário burocrata como antigamente.
 8. *Talento, habilidades e competências*: cada pessoa contribui com talento, habilidades e competências pessoais para a organização. Essa é a razão fundamental pela qual a organização aceita pessoas para nela trabalhar.
 9. *Aprendizado e crescimento profissional*: a capacidade de aprender e de crescer profissionalmente é indispensável para que as pessoas mantenham sua empregabilidade e ocupabilidade no longo prazo em um mundo de negócios em constante mudança e transformação. Isso significa mudar continuamente o perfil

profissional para adaptar-se às mudanças que ocorrem no ambiente de negócios.

10. *Ética e responsabilidade*: as pessoas precisam ter uma conduta dentro de um código de ética e de responsabilidade solidária. No fundo, as organizações precisam de pessoas que façam mais do que os seus deveres usuais e apresentem um desempenho que vá além das expectativas, mas dentro de padrões éticos e responsáveis.

Contrato psicológico

Essas expectativas mútuas – da organização e das pessoas – geram as condições para a definição do contrato psicológico. Não se trata de um contrato formal, legal ou convencional, mas de um conjunto de expectativas – quase sempre pouco definidas ou esclarecidas, mas importantes – que, se não atendidas por qualquer das partes envolvidas pode prejudicar o relacionamento entre organização e pessoas, que é regido por esse contrato psicológico. Embora nem sempre haja um acordo formal ou algo claramente dito e acordado, o contrato psicológico é um entendimento tácito entre indivíduo e organização, no sentido de que uma vasta gama de direitos, privilégios e obrigações consagrados pelo uso serão respeitados e observados pelas partes envolvidas. O contrato psicológico é uma espécie de acordo ou expectativa que as pessoas mantêm consigo mesmas e com os outros. No fundo, cada pessoa representa seus próprios contratos que regem tanto suas relações interpessoais, como o relacionamento que mantém consigo mesma (relações intrapessoais). Uma fonte comum de dificuldades nos relacionamentos interpessoais é a falta de acordos explícitos e claros. As pessoas nem sempre dizem aberta e explicitamente o que querem e do que precisam. A interação entre ambas as partes – pessoas e organizações – depende de como as expectativas mútuas estão sendo alcançadas e satisfeitas. O contrato psicológico funciona como uma norma de reciprocidade entre as partes envolvidas.

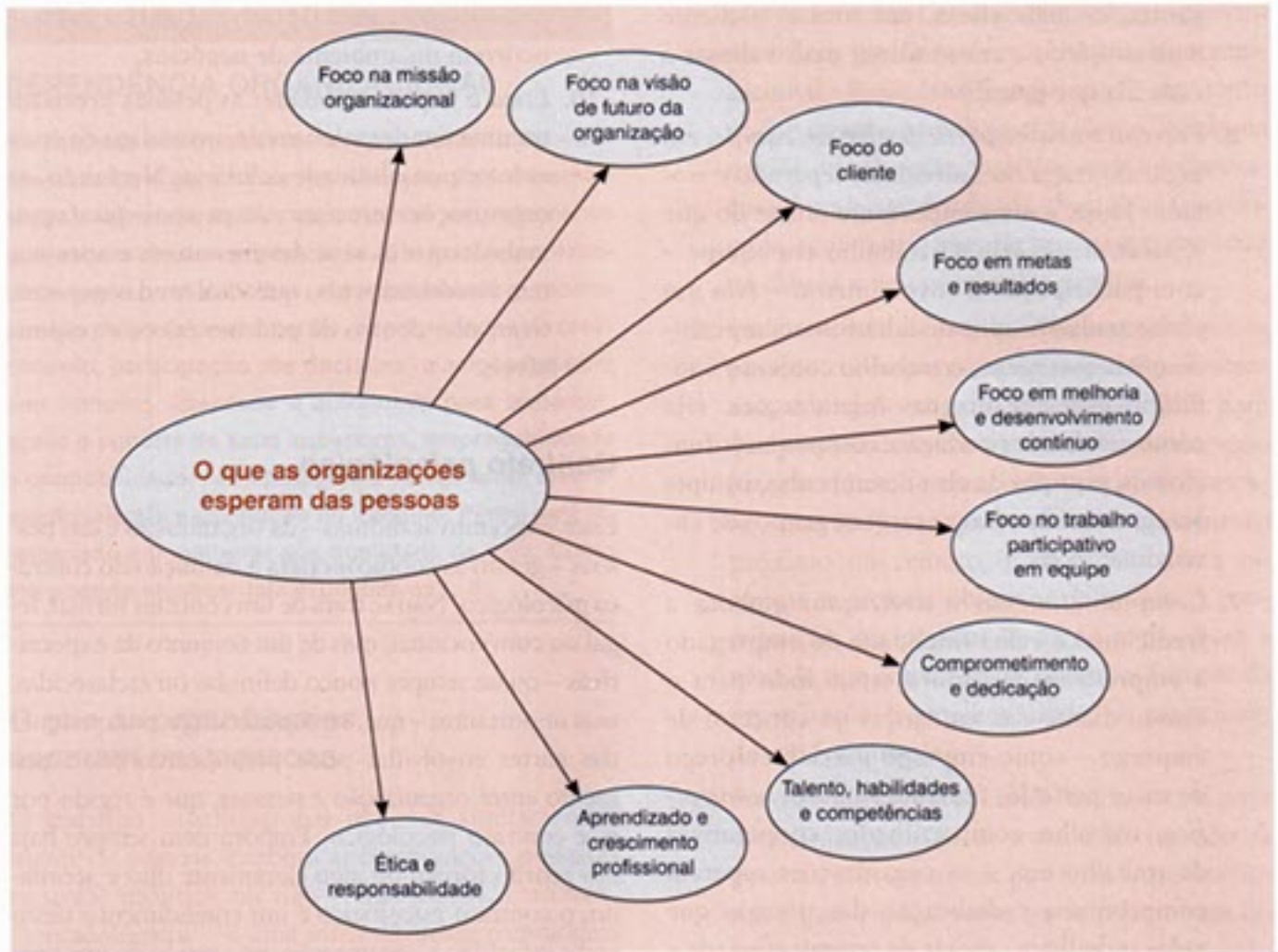


Figura 2.5. As expectativas das organizações com relação às pessoas.

● CASO DE APOIO

DEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL

A Alpha Center Ltda. – empresa onde Pedro Almeida trabalha – é uma organização exigente. A direção da empresa tem muitas expectativas a respeito do trabalho de seus membros. Ela requer um foco na missão organizacional, na visão de futuro e em metas e resultados a serem alcançados. Além disso, impõe que cada membro esteja focado em sua própria melhoria e desenvolvimento contínuos, no trabalho participativo em equipes, comprometimento e dedicação ao trabalho, contribuição com talentos, habilidades e competências, aprendizado e crescimento profissional e ética e responsabilidade. A organização está interessada em obter o máximo de seu pessoal nesses aspectos. Como a Alpha Center poderia alcançar tais expectativas? ●

O Ambiente

Tudo o que vimos anteriormente faz parte do que comumente se denomina ambiente interno: tudo o que ocorre dentro de uma organização. É o que se costuma chamar de ambiente organizacional. O que trataremos doravante nesta seção é o ambiente externo: tudo o que ocorre fora da organização, mas que a influencia de maneira constante e poderosa. Doravante, quando falarmos de ambiente, estaremos nos referindo ao meio ambiente externo que envolve a organização.

As organizações não vivem no vácuo. E nem são auto-suficientes ou autônomas. Para se compreender melhor a dinâmica organizacional precisa-se antes entender o contexto em que as organizações vivem e proliferam. Estamos nos referindo ao ambien-

te. Uma definição simples de ambiente é dizer que ele é tudo aquilo que está fora de uma organização. Mas, olhando de fora para dentro, podemos dizer que o ambiente é o contexto no qual a organização está inserida. O meio ambiente ou contexto ambiental representa todas as forças externas que influenciam as organizações e o seu comportamento. Nesse sentido, o ambiente é algo vasto, imenso, complexo, mutável e desafiador. Com essas características complexas, o ambiente traz incerteza à organização. Essa incerteza não reside no ambiente, mas na percepção das pessoas que dirigem ou que trabalham nas organizações. Dentro de um ponto de vista mais amplo, o ambiente não é somente composto de outras organizações, mas também de um complexo de forças e variáveis interagentes – econômicas, tecnológicas, culturais, legais, políticas e demográficas – que são fenômenos ambientais que formam um campo dinâmico de forças e apresentam um efeito sistêmico e resultantes que nem sempre podem ser previstas. Daí a incerteza ambiental.

Ambiente geral ou macroambiente

O ambiente geral ou macroambiente é o ambiente maior em que estão localizadas as demais organizações. Por ser vasto e comum a todas as organizações, o ambiente geral é constituído de inúmeras variáveis:¹³

- *Variáveis econômicas:* constituem a estrutura e conjuntura que determinam o desenvolvimento econômico ou a retração econômica e que condicionam fortemente as organizações. A inflação, a balança de pagamentos, a distribuição de renda interna são aspectos econômicos que influenciam as organizações.
- *Variáveis tecnológicas:* a tecnologia – principalmente a tecnologia da informação – provoca profundas influências nas organizações e na sua maneira de comportar. As organizações precisam ajustar-se e adaptar-se às inovações tecnológicas que provêm do ambiente geral para não perderem sua competitividade diante das outras organizações.

- *Variáveis culturais:* a cultura de um povo penetra nas organizações por meio das expectativas e modos de pensar, agir e sentir de seus participantes e de seus clientes.
- *Variáveis legais:* são decorrentes da legislação vigente que afeta direta ou indiretamente as organizações, auxiliando-as ou impondo-lhes restrições ou limites às suas operações. As leis de caráter comercial, civil, trabalhista, fiscal etc. constituem elementos normativos para a vida das organizações.
- *Variáveis políticas:* são decorrentes dos valores, decisões e definições políticas tomadas em nível federal, estadual e municipal que influenciam as organizações e que orientam as próprias condições econômicas e legais.
- *Variáveis demográficas:* são decorrentes da taxa de crescimento, população, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade e determinam as características do mercado atual e futuro das organizações.

Ambiente específico ou ambiente de tarefa

De um ponto de vista mais próximo e imediato, cada organização se comporta em um nicho ambiental específico que denominamos ambiente de tarefa. Cada organização tem o seu específico ambiente de tarefa que lhe proporciona as entradas e saídas necessárias à sua subsistência e sobrevivência. De um lado, o ambiente de tarefa oferece oportunidades e recursos à organização, mas por outro lado, lhe impõe coações, contingências, desafios e ameaças.

O ambiente específico – o segmento ambiental mais próximo e imediato de cada organização, também chamado de ambiente de tarefa ou microambiente – é o ambiente de operações da organização, do qual ela extrai suas entradas e deposita suas saídas. É constituído de:¹⁴

- *Fornecedores de entradas:* são os provedores de todos os tipos de recursos de que uma organização necessita para trabalhar: recursos materiais (por meio dos fornecedores de matérias-primas que formam o mercado de fornecedores), recur-

so financeiros (por meio dos fornecedores de capital que formam o mercado de capitais), recursos tecnológicos (através dos fornecedores de tecnologias) etc. Antigamente, incluíam-se aqui os recursos humanos (por meio dos fornecedores de talentos que formam o mercado de recursos humanos), hoje denominados parceiros ou colaboradores da organização.

- **Clientes, usuários ou consumidores:** são os consumidores das saídas da organização. Modernamente, os clientes são os condicionadores do sucesso organizacional, isto é, são aqueles que definem a qualidade e adequação dos produtos/serviços oferecidos pela organização ao mercado. Se os clientes são conquistados e mantidos, a organização será bem-sucedida. Caso contrário, a organização não terá condições de sucesso.
- **Concorrentes:** cada organização não está sozinha e nem existe no vácuo, mas disputa com outras organizações concorrentes os mesmos recursos (entradas) e os mesmos tomadores de suas saídas. Daí os concorrentes quanto às entradas de recursos e concorrentes quanto a clientes e consumidores.

- **Órgãos reguladores:** cada organização está sujeita à ação de várias organizações que procuram regular ou fiscalizar as suas atividades. São os sindicatos, associações de classe, órgãos regulamentadores do governo, órgãos protetores dos clientes, organizações não-governamentais etc.

Muitas organizações, escolas, hospitais, serviços públicos parecem tratar os clientes, estudantes, pacientes e cidadãos como se eles existissem para a organização, e não o contrário. Muitos administradores também sabem menos sobre o ambiente do que sobre qualquer outro aspecto de sua atividade. O certo é que cada organização lida continuamente com o seu ambiente – principalmente com seu ambiente de tarefa. Enquanto o ambiente geral é comum para todas as organizações, o ambiente de tarefa constitui o cenário imediato de operações de cada organização em particular. Isso significa que os valores e necessidades da sociedade devem constituir as prioridades do administrador.

Quando uma organização define o seu produto ou serviço e quando escolhe o mercado onde pretende colocá-lo ela está definindo o seu ambiente de tarefa. É no ambiente de tarefa que a organização



Figura 2.6. O ambiente geral e o ambiente de tarefa.

estabelece o seu domínio, ou pelo menos, procura estabelecê-lo. O domínio depende das relações de poder ou dependência de uma organização quanto aos fornecedores de suas entradas e dos tomadores de suas saídas. A organização tem poder sobre seu ambiente de tarefa quando as suas decisões afetam as decisões dos fornecedores de entradas ou consumidores de saídas. Pelo contrário, a organização tem dependência em relação ao seu ambiente de tarefa quando as suas decisões dependem das decisões tomadas pelos seus fornecedores de entradas ou consumidores de saídas. De um modo geral, as organizações procuram aumentar o seu poder e reduzir sua dependência quanto ao seu ambiente de tarefa e estabelecer o seu domínio sobre o mesmo. Esse é o papel da estratégia organizacional, de que trataremos mais adiante.

A compreensão das forças e componentes ambientais é fundamental para o sucesso organizacional. Todavia, essa compreensão não é objetiva e realística, mas predominantemente subjetiva. Ela está sujeita a um processo de seleção e de percepção por parte dos dirigentes de cada organização.

Seleção ambiental

As organizações não são capazes de compreender todas as condições variáveis do ambiente de uma só vez. Para lidar com a complexidade ambiental, as organizações selecionam seus ambientes e passam a visualizar o seu mundo exterior apenas nas partes escolhidas e selecionadas desse enorme conjunto. É a chamada seleção ambiental: apenas uma pequena porção de todas as variáveis ambientais participa realmente do conhecimento e da experiência da organização ou dos seus dirigentes. Em vez de considerar o ambiente como feito de coisas – como matérias-primas e matérias-primas transformadas –, as organizações interpretam a sua realidade externa por meio da informação. O ambiente significativo para a organização é descrito por meio de informações selecionadas para reduzir a ambigüidade existente lá fora.¹⁵

Percepção ambiental

Além disso, as organizações percebem subjetivamente seus ambientes de acordo com suas expecta-

tivas, experiências, problemas, convicções e motivações. Cada organização percebe e interpreta de forma própria e peculiar o contexto ambiental. Isso significa que um mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado diferentemente por duas ou mais organizações. É a chamada percepção ambiental, que é uma construção ou um conjunto de informações selecionadas e estruturadas em função da experiência anterior, intenções e maneiras de pensar dos dirigentes de cada organização. A percepção depende muito daquilo que cada organização considera relevante em seu ambiente. Como o ambiente não é estático, nem fixo, mas extremamente dinâmico e mutável, as organizações são informadas das variações que ocorrem, desde que essas variações sejam suficientemente claras, importantes ou relevantes e que estejam acima de um limiar de sensibilidade capaz de alertar-lhes a atenção. Assim, a percepção ambiental está ligada à captação e tratamento da informação externa considerada útil. Todavia, quando falamos em seleção e percepção ambiental estamos querendo dizer que não são as organizações em si que selecionam e percebem seus ambientes, mas as pessoas que administram as organizações.¹⁶

Consonância e dissonância

Ao selecionar e perceber seus ambientes, as organizações procuram reduzir a dissonância e manter a consonância. Existe uma forte necessidade de consonância e coerência na vida das organizações. A consonância significa que as presunções da organização a respeito de seu ambiente são confirmadas na prática e no cotidiano. Essa confirmação serve para reforçar ainda mais aquelas presunções. Com isso, a organização mantém a coerência em seu comportamento, ou seja, seu comportamento permanece congruente com suas presunções. Cada informação ambiental recebida é comparada com as deduções anteriores. Se a comparação revela algum desvio, incoerência ou dissonância, a organização tende a restabelecer o equilíbrio desfeito, seja modificando suas crenças anteriores, seja desacreditando na nova informação recebida. Na verdade, as organizações estão diante de um contínuo e infundável processo de reduzir a dissonância a respeito de seus ambientes.¹⁷

● CASO DE APOIO

DEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL

Pedro Almeida sabe que cada organização atua em um mundo de negócios globalizado e envolvido por fatores econômicos, tecnológicos, sociais, culturais, legais, políticos e demográficos. Sabe também que cada organização tem seus fornecedores, clientes, concorrentes e órgãos reguladores dos quais depende para realizar seus negócios. Ao avaliar sua organização – a Alpha Center Ltda. –, como Pedro poderia caracterizar o seu ambiente geral e específico para propor providências quanto à expansão da companhia? ●

Organizações como Sistemas Abertos

As organizações funcionam como sistemas abertos. Isso significa que elas estão em um processo contínuo e incessante de trocas e intercâmbios com o ambiente. Em outras palavras, a organização como um sistema aberto é parte de uma sociedade maior e é constituída de partes menores. Essa integração entre as partes menores produz um todo que não pode ser compreendido pela simples visualização das várias partes tomadas isoladamente. As organizações são vistas como sistemas dentro de sistemas. Os sistemas são complexos de elementos em interação no sentido de alcançar objetivos.

Toda organização atua em determinado ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. O sistema aberto apresenta fronteiras altamente permeáveis que permitem um constante intercâmbio de recursos, energia e informação com seu meio ambiente, do qual recebe os insumos (entradas ou *inputs*) necessários à sua sobrevivência e às suas operações e no qual coloca os resultados de suas operações (saídas ou *outputs*) na forma de produtos ou serviços. Enquanto os sistemas fechados – como as máquinas, equipamentos e *hardwares* físicos – se conectam com o ambiente de maneira previsível e mecânica por meio de entradas e saídas perfeitamente conhecidas e que têm um comportamento previsível e predeterminado – os sistemas abertos – como todos os seres vivos, organizações, a economia e a própria sociedade – interagem dinamicamente com o ambiente através de uma multiplicidade de entradas e saídas que não são exatamente conhecidas e nem obedecem às relações diretas de causa e efeito. Daí o comportamento complexo dos sistemas abertos. Eles não são coisas, mas organismos complexos que se comportam de maneira complexa.

As organizações como sistemas abertos apresentam as seguintes características:¹⁸

- **Importação e exportação:** a organização importa continuamente do ambiente os recursos, materiais e energia necessários para abastecer suas operações e exporta continuamente para o am-



Figura 2.7. A organização como um sistema aberto em interação com o ambiente.

biente os produtos ou serviços que produz. De um lado, a organização tem suas entradas providas do ambiente e, de outro, tem suas saídas para o ambiente. Esse fluxo de importação-exportação é a característica principal da organização como sistema aberto.

- **Homeostasia:** é a tendência de o sistema aberto permanecer em um equilíbrio dinâmico mantendo o seu *status quo* interno. O sistema aberto precisa manter uma constância no intercâmbio de energia importada e exportada do ambiente para assegurar sua estabilidade e sobrevivência. A homeostasia garante a estabilidade e o estado firme do sistema apesar de todas as variações que ocorrem no ambiente. Ela enfatiza o processo ou atividades internas da organização, isto é, a busca de eficiência interna. A homeostasia leva à rotina e à conservação do sistema e garante o equilíbrio dinâmico da organização em um contexto variável.¹⁹
- **Adaptabilidade:** é a mudança na organização do sistema, na sua interação ou nos padrões requeridos para conseguir um novo e diferente estado de equilíbrio com o ambiente externo, mas por meio da alteração do seu *status quo* interno. A adaptabilidade ocorre graças ao processo de retroação (*feedback*) para manter a organização viável. A retroação permite que a saída de um sistema influencie positiva ou negativamente a sua entrada no sentido de ajustar o sistema a determinados padrões de funcionamento ou corrigir possíveis desvios. Essa focalização adaptativa e ecológica das organizações traz como consequência uma focalização nos resultados (saídas ou *outputs*) em vez da ênfase sobre o processo ou atividades da organização. Ênfase sobre a eficácia e não exclusivamente a ênfase sobre a eficiência do sistema. Ao contrário da homeostasia, a adaptabilidade leva à ruptura, à mudança e à inovação no sistema para que ele possa ajustar-se às demandas mutáveis do ambiente externo.²⁰
- **Morfogênese:** é uma decorrência da adaptabilidade do sistema aberto ao seu ambiente. Diferente do que ocorre nos sistemas fechados e mecânicos e mesmo dos sistemas biológicos, o sistema aberto tem a capacidade de modificar a si próprio de maneiras estruturais. Essa é a princi-

pal característica identificadora das organizações como sistemas abertos.²¹ Enquanto uma máquina não pode mudar suas engrenagens e um animal não pode criar uma perna ou cabeça a mais, a organização pode modificar continuamente a sua constituição e estrutura para melhorar o alcance de seus objetivos.

- **Negentropia ou entropia negativa:** a entropia é um processo pelo qual todas as formas organizadas tendem à exaustão, à desorganização, à desintegração e, por fim, à morte. É a degradação típica dos sistemas fechados que sofrem desgaste, decomposição e depreciação. Para sobreviver, os sistemas abertos se reabastecem de insumos e energia além de suas necessidades básicas no sentido de manter indefinidamente sua estrutura organizacional por meio da entropia negativa. Com isso, os sistemas abertos evitam a entropia através da importação de quantidades maiores de energia do que elas devolvem ao ambiente como produto ou serviço. Parte da entrada de energia em uma organização é investida diretamente para proporcionar a saída organizacional na forma de produto ou serviço. Outra parte da entrada de energia é absorvida e consumida pela própria organização para compensar a perda de energia entre entrada e saída.²²
- **Sinergia:** é o oposto da entropia. Representa um esforço simultâneo de várias partes ou subsistemas da organização em benefício da mesma função. Assim, a sinergia é um efeito multiplicador das partes fazendo com que o resultado de uma organização seja diferente da soma de suas partes ou de seus insumos.²³ A aritmética organizacional é diferente da aritmética tradicional. Assim, $2 + 2$ pode ser igual ou maior do que 4. Isso mostra o emergente sistêmico, ou seja, o resultado do todo pode ser maior do que o de suas partes. Quando menor do que 4, temos entropia devido às perdas do sistema. Além disso, as características do sistema podem ser completamente diferentes das características de suas partes constituintes. A água, por exemplo, é completamente diferente das características de seus componentes, o oxigênio e o hidrogênio. A floresta é completamente diferente de suas árvores.

Essa é a razão pela qual a perspectiva sistêmica ou holística traz uma nova maneira de ver as coisas. Não somente em termos de abrangência, mas, sobretudo quanto ao enfoque. O enfoque do todo e das partes, do que está dentro e do que está fora, do total e da especialização das partes, da integração interna e da adaptação externa, da eficiência e da eficácia. A visão global ou gestáltica das coisas privilegia a totalidade e as suas partes componentes sem desprezar o que chamamos de emergente sistêmico: as propriedades do todo que não aparecem em nenhuma das partes. Trata-se de ter a visão do bosque e não de cada árvore. A visão da cidade e não de cada prédio ou edifício. O importante é a visão da organização toda e não apenas de cada uma de suas partes.²⁴

Organizações como Sistemas Sociais

As organizações são sistemas sociais, isto é, sistemas compostos de pessoas em contínua e incessante interação. Tudo o mais significa infraestrutura ou plataforma de trabalho, como prédios, instalações, máquinas ou equipamentos. Na verdade, as organizações representam a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade precípua de efetuar transações planejadas com o ambiente.²⁵ As contribuições de cada pessoa à organização variam em função não somente das suas diferenças individuais, conhecimentos e competências, mas também dos sistemas utilizados pela organização.

A Sociedade de Organizações

As organizações vivem e se comportam em um mundo de organizações. E a sociedade depende do funcionamento dessas organizações. O propósito de qualquer organização é produzir um bem ou serviço que seja útil para a sociedade. As organizações lucrativas produzem e vendem produtos e serviços visando um retorno financeiro de suas operações. De outro lado, as organizações não-lucrativas produzem serviços visando ao benefício público, como assistência à saúde, educação, sistema judiciário, se-

gurança, manutenção de ruas e estradas. Na sua grande maioria, as organizações não-lucrativas são repartições públicas, organizações municipais, estaduais e federais, presídios, abastecimento de água e esgotos etc. Grandes organizações industriais produzem automóveis, alimentos, roupas, produtos eletroeletrônicos etc. Pequenas organizações ocupam nichos específicos de mercado ainda não explorados pelas grandes. Existem organizações de todos os tipos e características. Elas nascem, crescem, vivem e morrem, passando por ciclos vitais de crescimento, maturação, expansão, consolidação e declínio como qualquer organismo vivo. Daí a complexidade do estudo do CO.

Globalização

Além disso, há o impacto da globalização. A globalização é um processo de expansão econômica que derruba todas as barreiras para o intercâmbio econômico e competitivo, sejam elas sociais, culturais, ambientais, éticas, legais, financeiras ou políticas. Ela faz com que produtos, serviços, recursos, artefatos e idéias de todos os países sejam forçados a competir no mercado mundial. Tudo isso depende de redução de custos – como salários, apoios sociais, condições de segurança no trabalho, proteção ao ambiente – que podem destruir o ambiente no sentido de incrementar a produtividade e assegurar a dominação econômica. O sucesso nessa competição acirrada pode ser medido pela lucratividade – a razão entre os retornos financeiros e os custos de produção. Para contrabalançar os problemas decorrentes da globalização – que não dependem do desenvolvimento econômico internacional, mas da concorrência baseada no lucro –, torna-se necessário criar novas formas de organização que possam ser baseadas em valores, produtividade eficiente e produção de bens de alta qualidade sem destruir o ambiente, degradar a vida humana ou desfigurar culturas de minorias. Trata-se de criar formas de desenvolvimento econômico sustentável evitando as forças destrutivas nessa competição desenfreada. A globalização se refere à internacionalização dos mercados e das organizações que está mudando a maneira como são feitos os negócios. Para alcançar as economias de escala no sen-

tido de obter custos menores e operar com preços mais baixos, a necessidade de competitividade está levando as organizações a pensarem em mercados globais e não mais simplesmente nacionais. À medida que as organizações se tornam globais, a gestão estratégica se torna cada vez mais importante para o posicionamento em termos de vantagem competitiva diante das demais.

O processo de globalização passa geralmente por quatro estágios distintos:²⁶

1. *Estágio doméstico*: o mercado potencial é limitado pelo mercado nacional, com todas as instalações de produção e marketing localizadas no país. A direção percebe o ambiente global e considera fortemente o envolvimento internacional como um objetivo importante, mas ainda distante.
2. *Estágio internacional*: as exportações aumentam e a empresa passa a adotar uma aborda-

gem multidoméstica, quase sempre utilizando uma divisão específica para lidar com o marketing em vários países individualmente.

3. *Estágio multinacional*: a empresa passa a ter instalações de produção e marketing localizadas em vários países, com mais de um terço de suas vendas fora do país. Ela tem um país onde centraliza sua administração e, muitas vezes, opta por uma abordagem binacional, com duas empresas pares em países distintos mantendo o controle de suas operações. A Unilever e o grupo Royal Dutch/Shell são exemplos de empresas baseadas na Holanda e na Inglaterra, simultaneamente. É também o caso da Itaipu Binacional.
4. *Estágio global*: são as corporações internacionais que ultrapassam a centralização em um determinado país. Operam de maneira global, vendendo e comprando recursos em qualquer país que ofereça as melhores oportu-

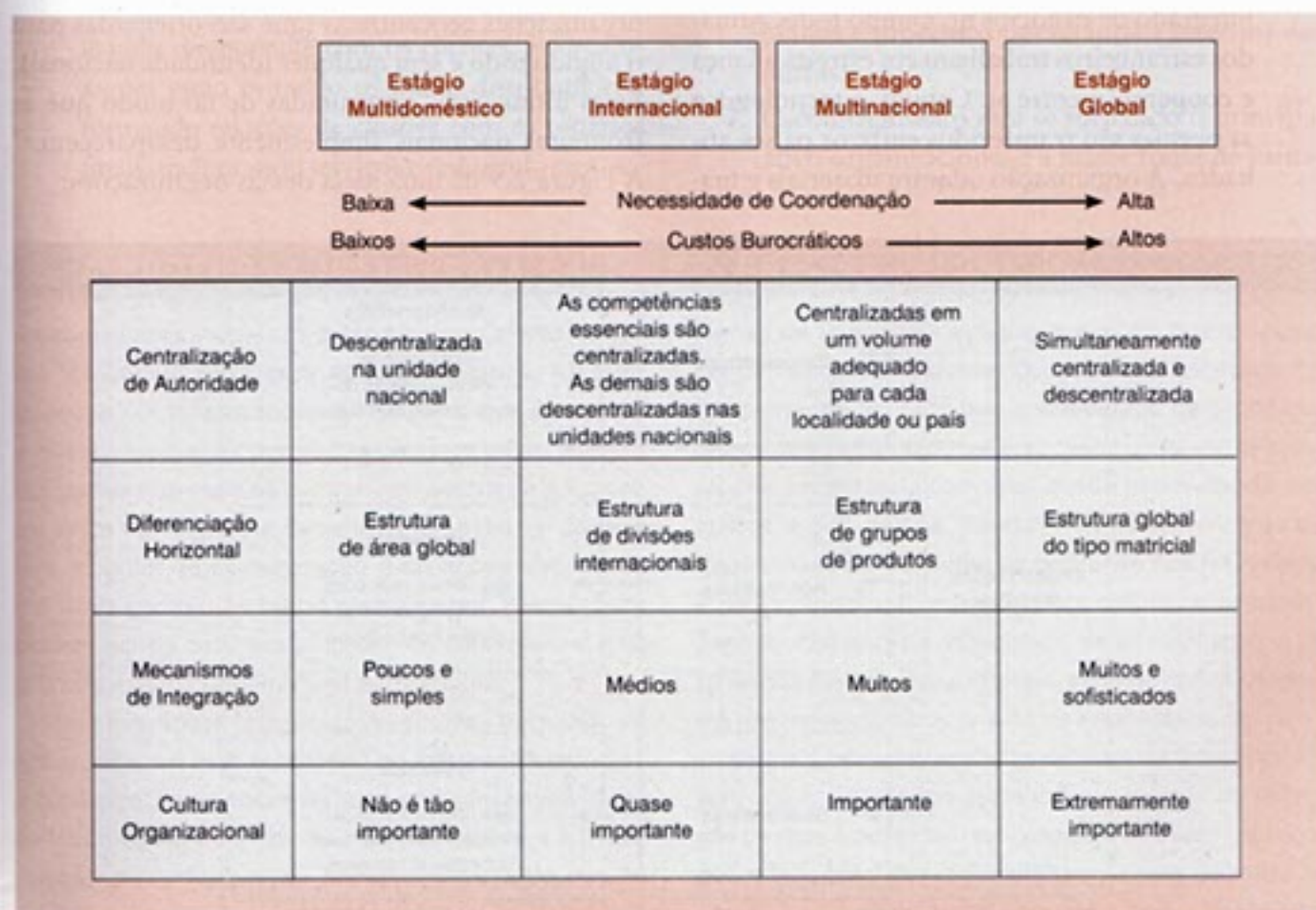


Figura 2.8. O processo de globalização e sua complexidade.²⁷

tunidades e ao mais baixo custo. Nesse estágio, a propriedade, os controles e a alta administração tendem a estar dispersos entre várias nacionalidades.

Todas as organizações – desde as pequenas até as gigantescas – têm uma variedade de meios para se envolver em negócios internacionais. Um deles é buscar fontes de suprimentos em outros países, o chamado *outsourcing*. Outro é desenvolver mercados para seus produtos em outros países, o que envolve exportação, licenciamento e investimentos diretos. São as chamadas estratégias de entrada em mercados, porque representam meios alternativos para vender produtos e serviços em mercados estrangeiros.

Não há uma definição precisa do que sejam as organizações multinacionais. Em geral, são aquelas que recebem mais que 25% de suas vendas totais de operações fora de seus países de origem. Mas elas apresentam algumas características distintas, como:²⁸

1. Uma organização multinacional é um sistema integrado de negócios no mundo todo. Afiliados estrangeiros trabalham em estreita aliança e cooperação entre si. Capital, a tecnologia e as pessoas são transferidos entre os países afiliados. A organização adquire materiais e ma-

nufatura partes onde for mais vantajoso, em todo o mundo.

2. Uma organização multinacional é geralmente controlada por uma única autoridade administrativa que toma as decisões estratégicas relacionadas com todas as afiliadas. Embora algumas matrizes sejam binacionais, existe uma certa centralização administrativa para manter a integração mundial e a maximização do lucro da organização como um todo.
3. Os administradores de topo da organização multinacional exercem uma perspectiva global. Eles visualizam o mundo todo como um mercado para decisões estratégicas, aquisição de recursos, localização da produção, propaganda e eficiência de marketing.

Além disso, existem organizações etnocêntricas (que enfatizam características de seus países de origem), organizações policêntricas (que são mais orientadas para os mercados dos países hospedeiros) e organizações geocêntricas (que são orientadas para o mundo todo e sem qualquer identidade nacional). Essas últimas são estruturadas de tal modo que as fronteiras nacionais simplesmente desaparecem.²⁹ A Figura 2.9 dá uma idéia dessas organizações.

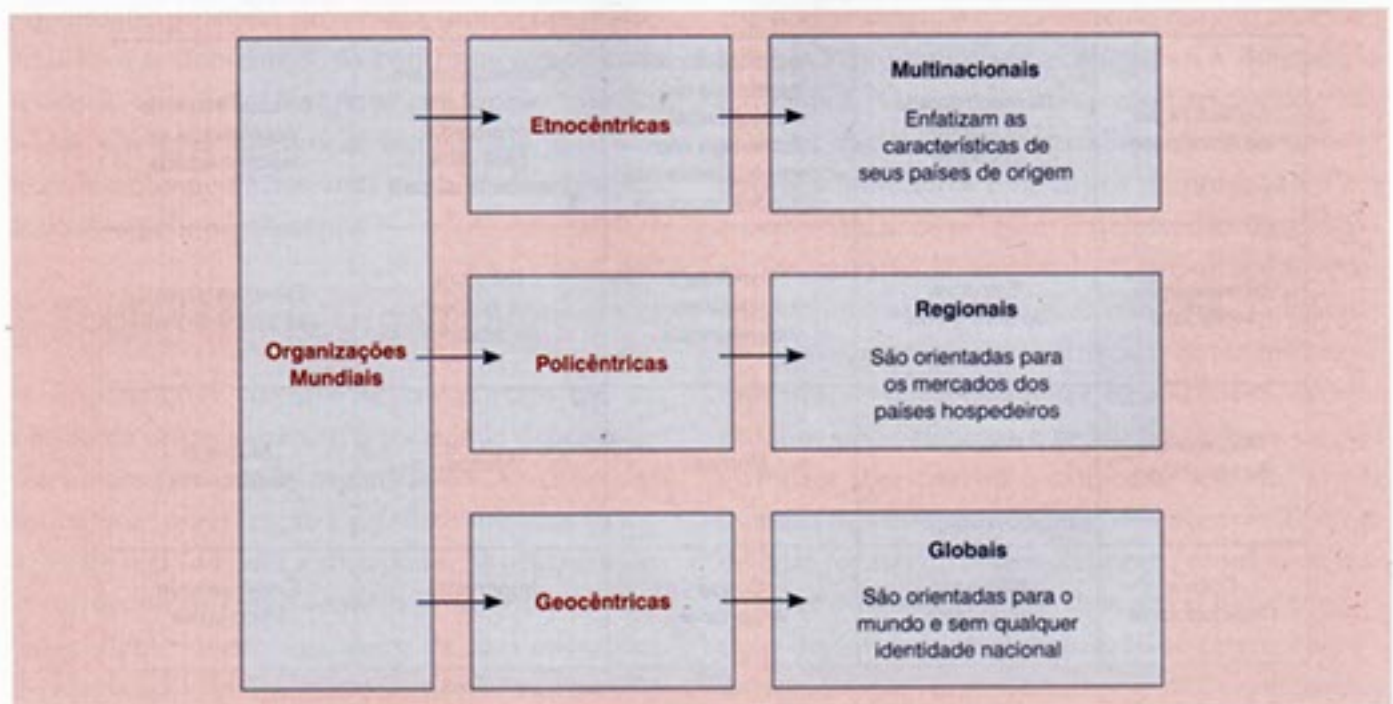


Figura 2.9. O foco das organizações.³⁰

Tecnologia

A tecnologia – e principalmente a tecnologia da informação (TI), ou seja, a convergência entre o computador, a televisão e as telecomunicações – está revolucionando o mundo dos negócios. A Internet está mudando não apenas a maneira pela qual clientes, fornecedores e companhias estão interagindo, como também a maneira pela qual as organizações estão trabalhando internamente. Após poucos anos de sua introdução, ela passou a afetar profundamente a base de competição de muitos mercados. Uma pesquisa entre executivos de topo revelou sete tendências devidas ao crescimento da Internet.³¹

1. A Internet está forçando as organizações a se transformarem a si mesmas. O conceito de redes eletrônicas de clientes, fornecedores e parceiros está se tornando uma realidade.
2. Novos canais estão mudando o acesso a mercados e marcas, provocando a desintermediação dos tradicionais canais de distribuição. Trabalhando diretamente com os clientes, as organizações estão evitando os usuais distribuidores, formando relações de *clusters* com os usuários finais, melhorando serviços e reduzindo custos.

3. A balança do poder está pendendo para o lado do cliente. Com o acesso ilimitado à informação na Internet, os clientes tornam-se mais exigentes do que tradicionalmente.
4. A competição está mudando. As organizações impulsionadas por novas tecnologias estão explorando a Internet para se tornarem mais inovadoras e eficientes.
5. A marcha dos negócios está mudando drasticamente. Horizontes de planejamento, necessidades de informação e expectativas de clientes e fornecedores estão refletindo a urgência e o imediatismo da Internet. Devido ao ambiente turbulento, o tempo é fortemente comprimido.
6. A Internet está empurrando as organizações para além de suas fronteiras tradicionais. A tradicional separação entre fornecedores, manufaturas e clientes está desaparecendo com a expansão das *extranets*, nas quais as organizações cooperam entre si para ter acesso aos planos e processos operacionais internos das outras.
7. O conhecimento está se tornando o principal ativo organizacional e a maior fonte de vanta-

▲ A PODEROSA INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO³²

As sociedades modernas estão se organizando de forma totalmente nova com as redes digitais. Ao ligar pessoas nos lares e locais de trabalho, nas empresas e filiais espalhadas por vários países e pelas diferentes partes das cadeias produtivas, dentro da empresa ou entre os clientes e fornecedores, essa verdadeira tela mundial de comunicação e de ações virtuais dá um novo sentido ao termo globalização. Essas redes podem ser de natureza pública – como a Internet – ou privada – como uma intranet empresarial.

Três inovações tecnológicas recentes permitiram e aprofundaram esse fenômeno de integração mundial: a digitalização do som e da imagem, o desenvolvimento tecnológico do setor de microeletrônica e a transmissão das informações por ondas de rádio de alto espectro e por redes de fibra óptica. A digitalização do som e da imagem permitiu transformar as formas hu-

manas de linguagem em sinais digitais nos microcircuitos dos computadores. O desenvolvimento da microeletrônica fez com que a velocidade de processamento dos computadores crescesse de forma extraordinária em paralelo com uma queda generalizada dos custos e dos preços. Finalmente, as tecnologias de transmissão pelas ondas de rádios de alta frequência e pelas modernas redes de fibra óptica aumentaram exponencialmente a velocidade de circulação das informações pelas redes digitais, além de reduzir de forma impressionante os custos da infra-estrutura física.

Os mais otimistas analistas do setor da tecnologia dizem que o ser humano ainda está no começo da utilização de todo o potencial tecnológico. Tudo isso faz supor que a utilização das redes digitais na vida de todas as pessoas será ainda muito maior no futuro. E muito diferente daquilo que é hoje. O que dizer disso tudo? ●

gem competitiva. Os ativos físicos contabilizados para 62,8% do valor total de mercado nas empresas industriais americanas em 1980 foram de apenas 37,9% em 1991. O valor remanescente de mercado é agora composto de ativos intangíveis, ou capital intelectual.

Diversidade

A diversidade está relacionada com as diferenças individuais entre as pessoas.

A diversidade diz respeito ao grau de diferenças humanas básicas em uma determinada população. É a existência de uma variedade de pessoas de diferentes características que constituem a força de trabalho de uma organização. Significa que as pessoas que trabalham nas organizações – antes predominantemente masculinas e brancas – são atualmente caracterizadas não apenas por diferenças individuais como aptidões físicas e cognitivas ou por diferentes traços de personalidade, mas principalmente por diversas características demográficas e culturais. Diferentes raças, línguas, credos, religiões, classes sociais, idades, sexos, culturas e costumes são altamente diferenciados. A força de trabalho das organizações em todo o mundo é atualmente constituída por mulheres, minorias e imigrantes. Isso está obrigando as organizações a repensar e a mudar suas políticas internas.³³ Além disso, a crescente globalização das organizações faz com que elas expandam gradativamente as suas operações para outros países, o que aumenta a diversidade das pessoas que nelas trabalham. Assim, as organizações estão enfrentando um ambiente interno multiétnico e multipolarizado. Dessa maneira, a diversidade nas organizações está se tornando uma fonte de vantagem competitiva: uma força de trabalho diversificada é mais criativa e inovadora. Tem mais idéias e diferentes abordagens. O desafio está em alcançar uma margem competitiva com as diferentes pessoas que trabalham nas organizações.³⁴

A diversidade realça as diferenças individuais e se contrapõe à homogeneidade, que procura tratar as pessoas como se elas fossem padronizadas e despersonalizadas.³⁵

Ética

Ética é o conjunto de princípios morais ou valores que definem o que é certo ou errado para uma pessoa ou grupo. Ou ainda para uma organização. O comportamento ético acontece quando os membros aceitam e seguem tais princípios e valores. Ao mesmo tempo, a organização encoraja seus membros a comportar-se eticamente de tal maneira que sirvam de exemplo para as demais organizações. Em contrapartida, o comportamento antiético ocorre quando as pessoas violam tais princípios aceitos como corretos e adequado à atividade organizacional. Sob um aspecto genérico, a ética é uma preocupação com o bom comportamento: uma obrigação de considerar não somente o próprio bem-estar pessoal, mas também o das outras pessoas. Isso lembra a velha regra dourada: não faça aos outros aquilo que você não deseja que os outros lhe façam.

No mundo dos negócios, a ética influencia o processo corporativo de tomada de decisões para determinar quais são os valores que afetam os vários grupos de parceiros e para estabelecer como os dirigentes podem usar tais valores no dia-a-dia da administração da organização. Assim, a ética nas organizações constitui um elemento catalisador de ações socialmente responsáveis da organização por meio de seus parceiros e dirigentes. Dirigentes éticos alcançam sucesso a partir de práticas administrativas caracterizadas por equidade e justiça. Sem serem éticas, as organizações não podem ser competitivas, nacional ou internacionalmente. Afinal, ética e competitividade são inseparáveis. Nenhuma sociedade pode competir no longo prazo ou com sucesso com pessoas que procuram enganar as outras; com pessoas que tentam aproveitar-se das outras; com todas as ações requerendo confirmação de cartório porque não se acredita nas outras pessoas; com cada pequena disputa acabando em litígio nos tribunais; e com poucos esclarecimentos da legislação regulatória fazendo com que os negócios dificilmente sejam honestos. Além disso, a utilização de práticas éticas não está necessariamente ligada à lucratividade financeira. Mas é inevitável o conflito entre práticas éticas e a ênfase no lucro.

Todo sistema de competição presume valores subjacentes de confiança e justiça. O importante é

que a utilização de práticas éticas nos negócios melhora a saúde organizacional em três aspectos:

1. O primeiro é a produtividade. Os funcionários de uma organização são os parceiros afetados pelas práticas administrativas. Quando a administração enfatiza a ética em suas ações diante dos seus parceiros, os funcionários são afetados direta e positivamente. Quando uma organização faz um esforço especial para assegurar saúde e bem-estar dos funcionários ou define programas para ajudar os funcionários em problemas financeiros ou legais, tais programas constituem uma fonte de produtividade melhorada.
2. Um segundo aspecto é que as práticas administrativas éticas melhoram a saúde organizacional afetando positivamente os parceiros externos, como fornecedores ou clientes. Uma imagem pública positiva pode atrair consumidores que visualizam a imagem da organização como favorável ou desejável. A Johnson & Johnson, produtora de produtos para bebês, guarda cuidadosamente sua imagem pública como uma companhia que põe a saúde e bem-estar do consumidor acima dos lucros, como mostra seu código de ética no Quadro 2.2.
3. O terceiro aspecto é a minimização da regulamentação pelas agências governamentais. Quando as organizações são confiáveis quanto à ação ética, a sociedade deixa de pressionar por um reforço nas exigências legais ou por uma legislação que regule mais intensamente os negócios.

Fatores que influenciam as decisões éticas

A ética influencia todas as decisões dentro da organização. Todavia, nem todos os parceiros tratam as decisões da mesma forma ética. Existem três fatores que influenciam as decisões éticas em uma organização: a intensidade ética da decisão, o desenvolvimento moral e os princípios usados para resolver o problema. Vejamos cada um desses fatores.

1. *Intensidade ética*: é o grau de preocupação que as pessoas têm a respeito de algum assunto ético. Cada decisão está sujeita a uma intensidade ética. A intensidade ética é alta quando as decisões são amplas, certas, com conseqüências imediatas e quando estão física ou psicologicamente próximas aos que são afetados por elas. Muitas das decisões corporativas são encaradas mais como decisões éticas do que como decisões econômicas, pois se preocupam em fazer as coisas certas.
2. *Desenvolvimento moral*: as decisões éticas dependem do nível de desenvolvimento moral alcançado pela organização ou pessoa.³⁶
3. *Definição de princípios éticos*: muitas organizações definem princípios éticos para guiar e orientar o comportamento de seus parceiros. Tais princípios constituem os balizamentos do comportamento ético e norteiam toda a conduta organizacional. O Quadro 2.3 mostra alguns princípios éticos seguidos pelas organizações.

Os três fatores que influenciam as decisões éticas – a intensidade ética da decisão, o desenvolvimento moral e a definição de princípios éticos para lidar com os negócios e problemas – são indispensáveis para a compreensão da conduta ética das organizações.

Código de ética

Muitas organizações têm o seu código de ética para orientar e guiar o comportamento de seus parceiros. O código de ética funciona como uma declaração formal que serve como guia para tomar decisões e agir dentro de uma organização. Todavia, duas coisas devem acontecer para que o código de ética encoraje decisões e comportamentos éticos das pessoas. Primeiro, as companhias devem comunicar o seu código de ética a todos os seus parceiros, isto é, às pessoas dentro e fora da organização. Segundo, as companhias devem cobrar continuamente comportamentos éticos de seus parceiros seja por meio do respeito aos seus valores básicos, seja por meio de práticas específicas de negócios.

QUADRO 2.2. *Código de ética da Johnson & Johnson*

- Acreditamos que nossa principal responsabilidade está relacionada com médicos, enfermeiras e pacientes, com mães e pais de todas as pessoas que utilizam nossos produtos ou serviços.
- Para atender às necessidades da sociedade, devemos trabalhar com a mais alta qualidade.
- Devemos constantemente reduzir nossos custos no sentido de manter preços razoáveis.
- Os pedidos dos clientes devem ser atendidos pronta e corretamente.
- Nossos fornecedores e distribuidores devem ter oportunidade de alcançar um lucro adequado.
- Somos responsáveis por nossos empregados, homens e mulheres que trabalham conosco ao redor do mundo.
- Cada pessoa deve ser considerada um indivíduo.
- Devemos respeitar a dignidade das pessoas e reconhecemos seus méritos.
- As pessoas devem sentir segurança em seus cargos.
- A compensação deve ser justa e adequada, e as condições de trabalho limpas, ordenadas e seguras.
- Os empregados devem sentir-se livres para fazer sugestões e reclamações.
- Deve haver igual oportunidade para todos no emprego, bem como desenvolvimento e progresso para os mais qualificados.
- Devemos oferecer uma administração competente cujas ações sejam justas e éticas.
- Somos responsáveis perante as comunidades em que vivemos e trabalhamos no mundo.
- Devemos ser bons cidadãos – apoiar bons trabalhos e proporcionar caridade.
- Devemos encorajar melhorias cívicas e melhorar a saúde e educação.
- Devemos manter em boa ordem a propriedade que temos o privilégio de usar, protegendo o ambiente e os recursos naturais.
- Nossa responsabilidade final é com nossos investidores e acionistas.
- Os negócios devem proporcionar um lucro adequado.
- Devemos sempre experimentar novas idéias.
- A pesquisa deve ser impulsionada por programas inovadores evitando-se erros.
- Devemos adquirir novos equipamentos e novas instalações para lançar novos produtos no mercado.
- Reservas financeiras devem ser criadas para provisão em tempos adversos.
- Sempre que operamos de acordo com esses princípios os acionistas podem realizar um retorno justo de seus investimentos.

QUADRO 2.3. *Princípios éticos*

1. *Princípio do auto-interesse a longo prazo:* toda ação deve estar ligada a auto-interesses de longo prazo.
2. *Princípio da virtude pessoal:* nunca se deve fazer algo que não seja honesto, aberto e confiável ou que possa ser anunciado em jornais ou na televisão.
3. *Princípio das injunções religiosas:* nunca se deve tomar uma ação que possa vir a prejudicar o sentido de comunidade ou do trabalho conjunto das pessoas. Compaixão e bondade são fundamentais.
4. *Princípio dos requisitos governamentais:* a lei representa os padrões mínimos de uma sociedade. Deve-se não somente respeitar a lei, mas apoiá-la em todas as circunstâncias.
5. *Princípio dos benefícios utilitários:* toda ação deve resultar em um benefício para a sociedade. Deve-se criar o bem para o maior número de pessoas.
6. *Princípio dos direitos individuais:* nunca se deve tomar uma ação que infrinja os direitos dos outros.
7. *Princípio da justiça distributiva:* nunca se deve tomar uma ação que prejudique alguém de alguma maneira. Este princípio busca proteger o pobre, o indefeso, o excluído, o desempregado ou o desprotegido.

QUADRO 2.4. Código de governança corporativa do IBGC³⁷

O conceito de governança corporativa está associado às relações entre acionistas e administradores ou executivos da empresa. As regras da governança definem direitos e obrigações dos acionistas e administradores em relação à empresa, na pressuposição de que os administradores – como agentes dos acionistas – devem orientar a atuação da empresa no sentido do cumprimento dos objetivos e do atendimento das expectativas dos acionistas. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC – publicou um código com as melhores práticas de gestão empresarial com base na comparação de 15 códigos internacionais. As linhas mestras são a transparência, a prestação de contas e a equidade entre os acionistas. O objetivo é ajudar as empresas a melhorar o desempenho, equilibrar o poder entre o principal executivo e o conselho de administração e pautar seu comportamento pela ética e pela transparência.

- Os agentes da governança corporativa são o conselho de administração, o principal executivo e a diretoria, a auditoria independente e o conselho fiscal.
- Igualdade entre os sócios: uma ação é igual a um voto. Esse princípio deve ser obedecido por todos os tipos de sociedade.
- O conselho de administração deve ter de cinco a nove membros, e sua missão é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos acionistas.
- O executivo-chefe tem o dever de prestar contas e fornecer todas as informações para os controladores e todas as partes interessadas.
- Toda empresa deve ter uma auditoria independente para verificar as demonstrações contábeis. O conselho fiscal vigia o conselho de administração e serve como um controle independente para os proprietários.
- A empresa deve ter um código de ética que comprometa a administração e os funcionários e abraja as relações entre funcionários, fornecedores e acionistas.
- O código de ética deve tratar das seguintes questões:

<ul style="list-style-type: none"> – propinas – conflito de interesses – recebimento de presentes – doações – assédio sexual – atividades políticas – uso de álcool e drogas – direito à privacidade – trabalho infantil 	<ul style="list-style-type: none"> – pagamentos impróprios – informações privilegiadas – discriminação de oportunidades – meio ambiente – segurança no trabalho – relações com a comunidade – confidencialidade pessoal – nepotismo
---	---

QUADRO 2.5. Código de conduta publicado pela J.C.Penney em 1913³⁸

- Servir ao público tanto quanto possível para sua completa satisfação.
- Esperar uma remuneração justa para o serviço que oferecemos, e não o maior lucro possível.
- Fazer todo o possível para compensar o pagamento feito pelo cliente em termos de qualidade e satisfação.
- Continuar a treinar nossos associados para que o serviço seja mais e mais inteligentemente desempenhado.
- Melhorar constantemente o fator humano em nossos negócios.
- Recompensar homens e mulheres em nossa organização por meio da participação naquilo que o negócio produz.
- Testar cada política, método e ação nesse contexto para verificar se eles são corretos e justos.

As organizações bem-sucedidas definem seus valores e estão continuamente preocupadas em treinar seu pessoal para que este possa tomar decisões éticas. Os principais objetivos do treinamento em ética organizacional são:

1. *Desenvolver a atenção das pessoas quanto à ética*: isto é, ajudar as pessoas a reconhecer

quais os assuntos que são éticos e assim evitar a racionalização de comportamento unético. O Citicorp criou um jogo chamado “O Trabalho Ético”, no qual os jogadores ganham ou perdem pontos, dependendo de suas respostas a questões legais, regulatórias, judiciais e relacionadas com políticas.

2. *Alcançar credibilidade com as pessoas:* em vez de ensinar conceitos, muitas organizações criam situações do mundo real para ensinar comportamentos.
3. *Ensinar às pessoas um modelo ético de tomada de decisões:* ou seja, um modelo simples que ajude as pessoas a pensar sobre as consequências de suas escolhas.

▲ O LEVANTAMENTO DA TRANSPARENCY³⁹

A organização não-governamental denominada Transparência Internacional, sediada em Berlim, na Alemanha, publica todo ano um ranking sobre a corrupção no mundo todo.⁴⁰ O levantamento é feito em 102 países com base em pesquisa de opinião de investidores, funcionários de empresas multinacionais e analistas e apresenta uma escala de zero (o máximo de corrupção) a dez (o máximo de transparência) para medir o Índice de Percepção da Corrupção. Quanto menor a nota, maior a percepção da corrupção. A corrupção está relacionada com o uso do poder público para obtenção de ganhos privados. Envolve propinas, negociatas, subornos, desonestidade, comportamentos arbitrários etc. Significa o inverso da responsabilidade social. Os países que apresentam nota 7 ou

maior são considerados pouco corruptos. Dos 21 países da América Latina incluídos no levantamento, apenas o Chile (nota 7,5) está nesse patamar. A nota 5 representa a média.

Cerca de 70% dos países pesquisados tiveram nota abaixo de 5, ou seja, apresentam imagem deteriorada pela corrupção. A maior parte é representada por países pobres nos quais as causas da corrupção estão diretamente ligadas a fatores relacionados com a pobreza e onde se nota incapacidade do Estado de controlar seus próprios quadros e a falta de mecanismos de controle entre os três poderes. Os países pobres estão menos estruturados para combater a corrupção. A corrupção produz custos elevados sobre países, organizações e indivíduos. ●

QUADRO 2.6. O ranking da corrupção

1 ^o Finlândia	9,7	27 ^o Eslovênia	6,0	53 ^o Letônia	3,7	79 ^o Romênia	2,6
2 ^o Dinamarca	9,5	28 ^o Namíbia	5,7	54 ^o Marrocos	3,7	80 ^o Zâmbia	2,6
3 ^o Nova Zelândia	9,5	29 ^o Estônia	5,6	55 ^o Eslováquia	3,7	81 ^o Albânia	2,5
4 ^o Islândia	9,4	30 ^o Taiwan	5,6	56 ^o Sri Lanka	3,7	82 ^o Guatemala	2,5
5 ^o Cingapura	9,3	31 ^o Itália	5,2	57 ^o Colômbia	3,6	83 ^o Nicarágua	2,5
6 ^o Suécia	9,3	32 ^o Uruguai	5,1	58 ^o México	3,6	84 ^o Venezuela	2,5
7 ^o Canadá	9,0	33 ^o Hungria	4,9	59 ^o China	3,5	85 ^o Geórgia	2,4
8 ^o Luxemburgo	9,0	34 ^o Malásia	4,9	60 ^o Rep. Dominicana	3,5	86 ^o Ucrânia	2,4
9 ^o Holanda	9,0	35 ^o Trinidad e Tobago	4,9	61 ^o Etiópia	3,5	87 ^o Vietnã	2,4
10 ^o Reino Unido	8,7	36 ^o Belarus	4,8	62 ^o Egito	3,4	88 ^o Casaquistão	2,3
11 ^o Austrália	8,6	37 ^o Lituânia	4,8	63 ^o El Salvador	3,4	89 ^o Bolívia	2,2
12 ^o Noruega	8,5	38 ^o África do Sul	4,8	64 ^o Tailândia	3,2	90 ^o Camarões	2,2
13 ^o Suíça	8,5	39 ^o Tunísia	4,8	65 ^o Turquia	3,2	91 ^o Equador	2,2
14 ^o Hong Kong	8,2	40 ^o Costa Rica	4,5	66 ^o Senegal	3,1	92 ^o Haiti	2,2
15 ^o Áustria	7,8	41 ^o Jordânia	4,5	67 ^o Panamá	3,0	93 ^o Moldova	2,1
16 ^o Estados Unidos	7,7	42 ^o Maurício	4,5	68 ^o Maláui	2,9	94 ^o Uganda	2,1
17 ^o Chile	7,5	43 ^o Coreia do Sul	4,5	69 ^o Uzbequistão	2,9	95 ^o Azerbaijão	2,0
18 ^o Alemanha	7,3	44 ^o Grécia	4,2	70 ^o Argentina	2,8	96 ^o Indonésia	1,9
19 ^o Israel	7,3	45^o BRASIL	4,0	71 ^o Costa do Marfim	2,7	97 ^o Quênia	1,9
20 ^o Bélgica	7,1	46 ^o Bulgária	4,0	72 ^o Honduras	2,7	98 ^o Angola	1,7
21 ^o Japão	7,1	47 ^o Jamaica	4,0	73 ^o Índia	2,7	99 ^o Madagascar	1,7
22 ^o Espanha	7,1	48 ^o Peru	4,0	74 ^o Rússia	2,7	100 ^o Paraguai	1,7
23 ^o Irlanda	6,9	49 ^o Polónia	4	75 ^o Tanzânia	2,7	101 ^o Nigéria	1,6
24 ^o Botsuana	6,4	50 ^o Gana	3,9	76 ^o Zimbábue	2,7	102 ^o Bangladesh	1,2
25 ^o França	6,3	51 ^o Croácia	3,8	77 ^o Paquistão	2,6		
26 ^o Portugal	6,3	52 ^o Rep. Tcheca	3,7	78 ^o Filipinas	2,6		

Responsabilidade Social das Organizações

Até algum tempo atrás, as organizações estavam orientadas exclusivamente para os seus próprios negócios. Gradativamente, essa orientação deixou de ser interna para se externalizar em direção ao ambiente de negócios. A atenção dada à área de responsabilidade social pelas organizações aumentou significativamente nos últimos anos e, certamente, deverá aumentar ainda mais no futuro.

A responsabilidade social significa o grau de obrigações que uma organização assume por meio de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses. A responsabilidade social representa a obrigação da organização de adotar políticas e assumir decisões e ações que beneficiem a sociedade. Em outras palavras, representa a obrigação gerencial de tomar ações que protegem e melhoram o bem-estar da sociedade como um todo e os interesses organizacionais especificamente. Os dirigentes de uma organização devem buscar alcançar simultaneamente objetivos organizacionais e societários. Uma organização socialmente responsável é aquela que desempenha as seguintes obrigações:⁴¹

- Incorpora objetivos sociais em seus processos de planejamento.
- Aplica normas comparativas de outras organizações em seus programas sociais.
- Apresenta relatórios aos membros organizacionais e aos parceiros sobre os progressos na sua responsabilidade social.
- Experimenta diferentes abordagens para medir o seu desempenho social.
- Procura medir os custos dos programas sociais e o retorno dos investimentos em programas sociais.

Davis⁴² oferece um modelo de responsabilidade social corporativa, a partir de cinco proposições – por que e como as organizações devem aderir à obrigação de tomar ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade e da organização – a saber:⁴³

1. *A responsabilidade social emerge do poder social.* Toda organização tem significativa influência ou poder sobre a sociedade, e esta deve exigir condições que resultam do exercício desse poder.
2. *As organizações devem operar em um sistema aberto de duas vias, com recepção aberta de insumos da sociedade e expedição aberta de suas operações para o público.* As organizações devem ser ouvidas pelos representantes da sociedade quanto ao que devem manter ou melhorar em termos de bem-estar geral. Por outro lado, a sociedade deve ouvir os relatórios das organizações em termos de atendimento das responsabilidades sociais. As comunicações entre representantes das organizações e da sociedade devem ser abertas e honestas.
3. *Os custos e benefícios sociais de uma atividade, produto ou serviço devem ser calculados e considerados nas decisões prévias sobre eles.* A viabilidade técnica e a lucratividade econômica não são os únicos fatores que devem pesar nas decisões sobre as organizações. Estas devem considerar também as conseqüências de curto ou longo prazo sobre todas as atividades de negócios.
4. *Os custos sociais relacionados a cada atividade, produto ou serviço devem ser repassados ao consumidor.* Os negócios não devem ser financiados somente pela organização. O custo de manter atividades socialmente desejáveis dentro dos negócios deve ser transferido para o consumidor por meio de preços mais elevados dos bens ou serviços relacionados com as atividades socialmente desejáveis.
5. *Como cidadãs, as organizações de negócios devem ser envolvidas na responsabilidade por certos problemas sociais que estão fora de suas áreas normais de operação.* Toda organização que possui a *expertise* de resolver um problema social com o qual não está diretamente associada deve ser suficientemente responsável para ajudar a sociedade a resolver esse problema.

Os principais argumentos para o desempenho de atividades de responsabilidade social são:⁴⁴

1. O interesse maior dos negócios é promover e melhorar as comunidades onde a organização faz negócios.
2. As ações sociais e as ações éticas podem ser lucrativas.
3. A responsabilidade social melhora a imagem pública da organização.
4. A responsabilidade social aumenta a viabilidade dos negócios. Os negócios existem porque proporcionam benefícios sociais.
5. É necessário evitar ou se antecipar à regulação governamental ou intervenções externas para sanar a omissão das organizações.
6. As leis não podem ser definidas para todas as circunstâncias. As organizações devem assumir responsabilidade para manter uma sociedade ordeira, justa e legal.
7. As normas socioculturais exigem responsabilidade social.
8. A responsabilidade social é do interesse de todos os parceiros da organização e não de apenas alguns deles.
9. A sociedade deve oferecer às organizações a oportunidade de resolver problemas sociais que o governo não tem condições de fazê-lo.
10. Como as organizações são dotadas de recursos financeiros e humanos, elas são as instituições mais adequadas para resolver problemas sociais.
11. Prevenir certos problemas é melhor do que ter de resolvê-los posteriormente. Muitas organizações se antecipam a certos problemas antes que eles se tornem maiores.

Abordagens quanto à responsabilidade social

Toda organização produz alguma repercussão no seu ambiente. Essa repercussão pode ser positiva – quando a organização beneficia o ambiente por meio de suas decisões e ações – ou pode ser negativa – quando a organização traz problemas ou prejuízos ao ambiente.

Apenas recentemente, as organizações passaram a preocupar-se mais com suas obrigações sociais.

Essa crescente preocupação não foi espontânea, mas provocada por movimentos ecológicos e de defesa do consumidor que põem em foco o relacionamento entre organização e sociedade. Duas posições antagônicas emergem dessa preocupação: a posição contrária e a posição favorável à responsabilidade social. Afinal, a quem a organização deve prestar contas? Aos seus proprietários e acionistas (*shareholders*) exclusivamente? Ou a todos os seus parceiros (*stakeholders*)? Assim, existem duas perspectivas sobre esse aspecto: o modelo do *shareholder* e o modelo do *stakeholder*. Ou, em outras palavras: a posição contrária e a posição favorável à responsabilidade social. Vale a pena refletir sobre os argumentos de ambas as posições.

1. *Posição contrária à responsabilidade social das organizações.* É o modelo *shareholder*, que se preocupa basicamente em maximizar lucros, ou seja, satisfazer os proprietários ou acionistas da organização. Ao maximizar lucros, a organização maximiza a riqueza e satisfação dos proprietários e acionistas, que são pessoas ou grupos com legítimos interesses na organização. À medida que os lucros crescem, as ações da organização aumentam de valor e, conseqüentemente, a riqueza dos proprietários e acionistas. Essa é a posição dos executivos financeiros da maioria das organizações. A tarefa da organização é otimizar o lucro do acionista ou proprietário por meio do bom uso dos recursos organizacionais. Assim, a organização não deve assumir responsabilidade social direta. Essa tese é profundamente criticada pelo fato de omitir a justiça social.

Para os seguidores dessa posição, a empresa deveria apenas buscar a otimização do lucro dentro das regras da sociedade. A organização lucrativa beneficia a sociedade ao criar novos empregos, pagar salários justos que melhoram a vida dos funcionários e melhorar as condições de trabalho, além de contribuir para o bem-estar público pagando impostos e oferecendo produtos e serviços aos clientes. A organização que concentra seus recursos em suas próprias atividades e não em ações sociais

consegue utilizar seus recursos com mais eficiência e eficácia e aumenta sua competitividade.

2. *Posição favorável à responsabilidade social das organizações.* É o modelo *stakeholder*, que salienta que a maior responsabilidade está situada na sobrevivência ao longo prazo (e não apenas maximizando lucros) por meio da satisfação dos interesses dos múltiplos parceiros (e não apenas dos proprietários ou acionistas). É um movimento que defende a responsabilidade social das organizações, pois ela anda de mãos dadas com o poder social. Como a empresa é a maior potência no mundo contemporâneo, ela tem a obrigação de assumir uma responsabilidade social correspondente. A sociedade deu esse poder às empresas e deve chamar a empresa para prestar contas pelo

uso desse poder.⁴⁵ Para os defensores dessa posição, a organização precisa estar aberta aos problemas sociais e fazer esforços na área da responsabilidade social. Ser socialmente responsável tem o seu preço, mas as organizações podem repassar com legitimidade esse custo aos consumidores na forma de aumento nos preços. Alguns defensores vão mais além: a organização tem obrigação de ajudar a resolver problemas sociais nos quais não está diretamente envolvida. Essa obrigação visa o bem comum, porque quando a sociedade melhora, a organização se beneficia.⁴⁶

Apesar das divergências quanto ao grau desejado de responsabilidade social, há total concordância em que a organização deva realizar pelo menos todas as ações de responsabilidade social que são exigidas pela legislação. Con-

● AUMENTA A ATUAÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS

O envolvimento das grandes empresas privadas nacionais em ações sociais tende a crescer. Isso não é apenas um modismo. É o que aponta a pesquisa *Bondade ou Interesse* – como e por que as empresas atuam na área social, coordenada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, realizada a partir de entrevistas com dirigentes de 47 empresas. Mais de 80% das empresas pesquisadas têm perspectivas de expansão do atendimento social. Cerca de 98% declararam nunca ter interrompido a ação e 60% não alteraram os investimentos sociais mesmo em períodos de dificuldades econômicas.

De acordo com a pesquisa, embora as motivações pessoais de espírito humanitário influenciem muito essas iniciativas, as empresas percebem que os investimentos sociais dão retorno de outras formas. Para 65% das empresas, a ação social melhora a imagem da empresa junto à comunidade. Para 50% delas, melhora a imagem da empresa com os clientes. A maior parte das empresas (53%) percebe um aumento do envolvimento dos funcionários com a missão da empresa, o que aumenta a produtividade.

Contudo, 59% consideram que as atuações sociais não dão nenhum retorno direto no aumento de vendas; 82% dizem que a ação social não causa nenhuma

redução de impostos a pagar. Para 73% das empresas, os incentivos fiscais não são importantes na decisão empresarial de fazer a ação social e 56% delas não usaram incentivos fiscais em sua atuação social. As empresas elogiam os incentivos à cultura, mas criticam os incentivos dirigidos a entidades filantrópicas e ao Fundo da Criança e do Adolescente.

Nos anos 90, a proliferação das organizações não-governamentais (ONGs) e o maior debate sobre questões ambientais fizeram crescer na sociedade e nas empresas a idéia de que o Estado sozinho não consegue acabar com a pobreza. A fala de empresários e dirigentes é a mesma dos movimentos sociais: é preciso complementar a ação do Estado e ter responsabilidade social. As pressões sociais e exigências de mercado para que as empresas tenham responsabilidade social tendem a se consolidar. O marketing social ainda está começando no país. Apenas 56% das empresas pesquisadas divulgam a sua atuação social. Boa parte delas faz questão de não divulgar suas ações, algumas por receio de que a demanda cresça demais além do que a empresa possa atender. Além disso, se iniciar um projeto social melhora a imagem da empresa, interrompê-lo traz desgaste. A continuidade passa a ser uma necessidade e não uma opção. ●

tudo, está havendo uma gradativa adoção de medidas mais intensas de responsabilidade social pelas organizações.

Graus de envolvimento organizacional na responsabilidade social

A segunda posição que é favorável ao envolvimento organizacional em atividades e obras sociais apresenta três diferentes graus de envolvimento:⁴⁷

- a. *Abordagem da obrigação social e legal:* supõe que as principais metas de uma organização são de natureza econômica e focadas na otimização dos lucros e do patrimônio líquido dos acionistas. Portanto, a organização deve apenas satisfazer as obrigações mínimas impostas pela lei sem assumir nenhum esforço adicional voluntário. As decisões organizacionais são tomadas com base apenas em ganhos econômicos projetados.
- b. *Abordagem da responsabilidade social:* supõe que a organização não tem apenas metas econômicas, mas também certas responsabilidades sociais. As decisões organizacionais são tomadas com base não apenas nos ganhos econômicos projetados e na conformidade legal, mas também no critério do benefício social. Alguns recursos organizacionais são usados para projetos de bem-estar social sem trazer dano econômico para a organização. Existe a preocupação em otimizar os lucros e o patrimônio líquido dos acionistas e também com programas de ação social e envolvimento social. São organizações que desejam uma imagem de politicamente corretas com grande esforço na área de relações públicas. Em geral, são organizações que praticam uma adaptação reativa, pois agem para providenciar uma solução a problemas já existentes.
- c. *Abordagem da sensibilidade social:* supõe que a organização não tem apenas metas econômicas e sociais, mas também precisa se antecipar aos problemas sociais do futuro e agir agora em resposta a esses futuros problemas. Esta é a

abordagem que mais exige das organizações, pois impõe que estas devem antecipar-se aos problemas sociais lidando com eles antes que se tornem evidentes e críticos. Impõe também a utilização de recursos organizacionais agora, o que cria um impacto negativo na otimização de lucros no presente. Esta abordagem é típica de cidadania corporativa e representa um papel proativo na sociedade, isto é, fazer uso do poder que lhe é dado para melhorá-la. Os programas educativos financiados por organizações nas escolas públicas sobre drogas são um exemplo. O ganho futuro significa uma força de trabalho saudável, mesmo que no momento a organização não tenha nenhum problema relacionado com drogas no local de trabalho. Organizações com sensibilidade social procuram o envolvimento na comunidade e encorajam seus membros a fazerem o mesmo por meio de esforços de conscientização social, especialmente em áreas emergenciais. Os programas comunitários baseados no voluntariado espontâneo dos funcionários em áreas carentes são um exemplo a ser imitado.⁴⁸

Os níveis de sensibilização social provocam certos comportamentos nas organizações voltados para atividades e obras sociais. Em função desses níveis, cada organização define uma filosofia de responsabilização social que produz categorias de responsabilidades sociais que podem ser de simples reação às carências e necessidades da comunidade, acomodação, adoção de mecanismos de defesa ou comportamento proativo e antecipatório.

A verdade é que a responsabilidade social está deixando de se limitar aos velhos conceitos de proteção passiva e paternalista ou de fiel cumprimento de regras legais para avançar na direção da proteção ativa e da promoção humana, em função de um sistema definido e explicitado de valores éticos. Existem seis razões para isso.⁴⁹

1. A afirmação do conceito de cidadania.
2. As condições atuais de distribuição da riqueza gerada.
3. A forte ampliação das aspirações sociais.



Figura 2.10. Níveis de sensibilidade social das organizações.

4. A fragilização orçamentária do governo e a conseqüente convergência das esferas pública e privada para a adoção de ações de interesse social.
5. A postura socialmente responsável como atributo estratégico para a sobrevivência, o crescimento e a perpetuação das empresas.
6. A busca por referenciais éticos, como pontos de sustentação de políticas, processos e ações.

Por outro lado, a responsabilidade social das organizações deve ser enfatizada, cobrada e avaliada na organização. Além dos balanços contábeis convencionais, levantam-se balanços de alcance externo, como o social e o ambiental. Assim, relações transparentes com a sociedade, responsabilidade diante de gerações futuras, auto-regulação da conduta, compreensão das dimensões sociais dos atos econômicos (produção, geração de renda, consumo e acumulação), seleção de agentes e de parceiros inseridos em cadeias produtivas e gerenciamento dos impactos internos e externos de suas atividades são alguns dos novos atributos a que as empresas devem corresponder. Atributos como esses não são modismos e deverão resistir indefinidamente ao tempo.⁵⁰

Responsabilidades da Sociedade

Se, de um lado, as organizações têm responsabilidades para com a sociedade, a recíproca é verdadeira: também a sociedade tem responsabilidades com relação às organizações:⁵¹

1. *Estabelecer regras claras e consistentes:* esta é uma das regras fundamentais que a sociedade deve definir por meio do seu governo. Toda organização requer um certo grau de regulação, isto é, um conjunto de regras para operar. Mas as regras não podem ser vagas, imprecisas ou ambíguas; elas devem ser claras.
2. *Tornar as regras tecnicamente viáveis:* as organizações não podem fazer o impossível. Os padrões devem ser possíveis de serem atendidos.
3. *Assegurar que as regras sejam economicamente viáveis:* a sociedade não pode impor uma regra que ninguém possa pagar. Se o custo da regulação governamental ultrapassa o viável, as organizações certamente mudarão para outro lugar, onde as regras sejam viáveis.

● AVALIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

O Instituto Ethos avalia a responsabilidade social das empresas por meio de uma sistemática de auto-avaliação dividida em sete grandes temas, desdobrados da seguinte maneira:⁵²

1. Valores organizacionais e transparência:

- a. *Auto-regulação da conduta organizacional*: compromissos éticos e enraizamento da cultura organizacional.
- b. *Relações transparentes com a sociedade*: diálogo com partes interessadas (*stakeholders*), relações com a concorrência e balanço social.

2. Público interno:

- a. *Diálogo e participação*: relações com os sindicatos, gestão participativa e participação nos lucros ou resultados.
- b. *Respeito ao indivíduo*: compromisso com o futuro das crianças e valorização da diversidade.
- c. *Respeito ao trabalhador*: comportamento diante de demissões, compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho e preparação para a aposentadoria.

3. Meio ambiente:

- a. *Gerenciamento do impacto ambiental*: conhecimento sobre o impacto no meio ambiente (somente para indústrias), processo produtivo (indústrias), responsabilidade sobre o ciclo de vida dos produtos e serviços (indústrias).
- b. *Responsabilidade diante das gerações futuras*: compensação da natureza pelo uso de recursos e impactos ambientais (indústrias) e educação ambiental.

4. Fornecedores:

- a. *Seleção e parceria com fornecedores*: critérios de seleção de fornecedores, relações com trabalhadores terceirizados e apoio ao desenvolvimento de fornecedores.

5. Consumidores:

- a. *Dimensão social do consumo*: política de marketing e comunicação, excelência do atendimento, conhecimentos dos danos potenciais dos produtos e serviços.

6. Comunidade:

- a. *Relações com a comunidade local*: gerenciamento do impacto da atividade produtiva na comunidade e relações com organizações atuantes na comunidade.
- b. *Filantropia/Investimentos sociais*: mecanismos de apoio a projetos sociais, estratégias de atuação na área social e mobilização de recursos para o investimento social.
- c. *Trabalho voluntário*: reconhecimento e apoio ao trabalho voluntário dos empregados.

7. Governo e sociedade:

- a. *Transparência política*: contribuições para campanhas políticas e práticas anticorrupção à propina.
- b. *Liderança social*: liderança e influência social e participação em projetos governamentais.

Como você avaliaria a responsabilidade social de uma organização? O questionário do Instituto Ethos está disponível no site: www.ethos.gov.br. ●

4. *Tornar as regras prospectivas e não retroativas*: a retribuição referente ao passado não tem sentido para os negócios. Os padrões de taxaço devem ser previamente definidos em relação ao futuro e não ao passado.

5. *Tornar as regras orientadas para alcance de objetivos, não para prescrição de procedimentos*: a maneira apropriada de um governo ou nação definir como as organizações devem operar é estabelecer metas e objetivos e não focar o como fazer ou executar seus negócios.

CASO**NIKE E REEBOK LIDAM COM OS DIREITOS HUMANOS EM TODO O MUNDO⁵³**

As duas maiores companhias de calçados esportivos – a Nike e a Reebok – terceirizam sua produção ao redor de todo o mundo. Mas cada uma delas administra o processo de terceirização de maneira diferente.

Nike

A Nike é conhecida como uma “empresa em forma de rede” e está intimamente conectada a outras companhias que produzem seus produtos. A Nike emprega cerca de 8.000 pessoas nas áreas de administração, desenho, vendas e promoção. Ela não produz nenhum de seus produtos, pois entrega toda a sua produção nas mãos de 75.000 trabalhadores em todo o mundo contratados por diferentes empregadores. Muitos dos produtos terceirizados da Nike vêm da Indonésia e Vietnã, onde os salários são baixos e as leis trabalhistas são frágeis. Recentemente, a Nike foi criticada por suas relações com subcontratantes da Coreia e Vietnã acusados de maltratar seus operários. Na Coreia, as mulheres eram forçadas a levantar seus braços durante vários minutos ou eram amordaçadas por terem conversado durante o horário de trabalho. No Vietnã, além da molestação de mulheres, as meninas recebiam US\$0,20 por hora e trabalhavam durante 6 dias por semana. Esses incidentes envolveram as “empresas em rede”, e a Nike conseguiu ficar fora dos holofotes porque ela não é proprietária dessas fábricas, mas apenas faz negócios com elas. A Nike não tem planos de mudar suas operações, e realiza baixos lucros para minimizar o problema. Mas anunciou um novo Código de Conduta mais severo, passou a selecionar mais cuidadosamente seus parceiros e faz uma intensa monitoração de práticas desumanas na Indonésia, China e Vietnã.

Reebok

A Reebok é conhecida companhia global de calçados e roupas esportivas e orgulha-se do seu compromisso com os direitos humanos. A companhia está comprometida com parceiros que usam políticas éticas na manufatura. A Reebok ajudou a criar a Força Tarefa de Práticas Globais de Manufatura a fim de organizar, pesquisar e desenvolver recomendações de ação ética e responsável.

A Reebok tem um conjunto de padrões para a produção de seus produtos ao qual dá o nome de Padrões de Direitos Humanos na Produção. Ela utiliza esses padrões na seleção de subcontratantes, contratantes, fornecedores e outros parceiros de negócios. Alguns desses padrões incluem os seguintes aspectos, que podem ser visualizados em sua home page: www.reebok.com.

1. *Salários justos*: a Reebok busca parceiros que oferecem salários e benefícios adequados aos seus operários. Ela não aceita parceiros que pagam menos do que o salário mínimo local.
2. *Trabalho infantil*: a Reebok não trabalha com parceiros que empregam crianças menores de 14 anos na produção.
3. *Ambiente de trabalho seguro e saudável*: a Reebok procura parceiros que proporcionam um local de trabalho adequado e que não exponha as pessoas a condições perigosas.
4. *Horário de trabalho*: a Reebok prefere parceiros que utilizam 48 horas semanais de trabalho dos operários. Na prática, trabalha com parceiros que não requerem mais de 60 horas semanais de trabalho.
5. *Parceiros*: a Reebok só aceita parceiros com pleno conhecimento das facilidades de produção e que tomam medidas positivas para implementar e monitorar padrões adequados de trabalho.

Questões:

1. Como você avalia as abordagens da Nike e da Reebok na terceirização de sua produção no mundo todo? Você pode aplicar o termo etnocentrismo ou o termo relativismo ético nesses dois casos? Qual é a sua apreciação sobre o conceito de universalismo moral para essas duas situações?
2. Faça uma análise dos parceiros de cada companhia separadamente. Depois, proceda a uma categorização dos parceiros com relação a direitos, obrigações, incentivos e motivações. O que é – ou o que poderia ser – seu papel no dilema

de terceirizar produção para países onde ocorre uma situação de trabalho desumano?

3. Avalie o impacto que mudanças de parceiros poderiam provocar se suas recomendações fossem aceitas. Quais os benefícios e perdas da utilização de trabalho desumano na terceirização da produção? Como seria o futuro dessa situação?

4. Quais as ações que os consumidores poderiam tomar para acabar com a exploração humana? Quais seriam os resultados para os vários parceiros? Você acha que a publicidade negativa sobre a Nike provocou mudança positiva nas políticas da companhia? ●

Resumo

O mundo das organizações se caracteriza por aspectos como globalização, tecnologia, diversidade e ética. As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Elas nascem, crescem, vivem e morrem. Contudo, as organizações dependem das atividades e dos esforços coletivos de muitas pessoas que colaboram para o seu sucesso. No fundo, as organizações são sistemas de colaboração e cooperação humana. O CO existe em função das organizações. Ele é um produto intrínseco a elas.

As organizações constituem a alavanca do desenvolvimento econômico e social. São elas que produzem bens ou serviços e impulsionam a inovação e o progresso dos países. O desenvolvimento de um país depende do grau de desenvolvimento de suas organizações.

Elas são formadas por uma integração de diferentes recursos. Elas são dotadas de recursos materiais e recursos financeiros que correspondem aos seus ativos tangíveis e constituem a base da contabilidade tradicional. Mas elas são dotadas também de recursos humanos. Este era o nome dado às pessoas que trabalham nas organizações. Na Era da Informação, as pessoas constituem parceiros da organização. Elas não são mais "propriedade" da organização, mas colaboradores internos ou externos que contribuem para o sucesso organizacional.

Questões

1. Comente a globalização como o fundamento do mundo dos negócios.
2. Comente a tecnologia com a plataforma do mundo dos negócios.
3. Comente a diversidade com a base do mundo dos negócios.
4. Comente a ética organizacional.

5. Conceitue organização.
6. Explique o estudo da organização.
7. Do que são formadas as organizações?
8. Explique os parceiros da organização e seu papel no sucesso organizacional.
9. Explique a organização como um sistema aberto.
10. Explique as características principais da organização como um sistema aberto.
11. Explique a organização como um sistema social.
12. O que significa sociedade de organizações?
13. Como as decisões éticas afetam a organização?
14. Quais são os fatores que afetam as decisões éticas? Explique-os.
15. O que significa um código de ética?
16. Explique a responsabilidade social.
17. Quais os graus de envolvimento organizacional na responsabilidade social?
18. Explique as responsabilidades da sociedade.

Referências bibliográficas

1. John R. Schermerhorn, James G. Hunt & Richard N. Osborn. *Basic Organizational Behavior*. Nova York: John Wiley & Sons, 1995, p. 6.
2. Talcott Parsons. *Structure and Process in Modern Society*. Glencoe, Ill: The Free Press, 1960, p. 17.
3. Arthur L. Stinchcombe. "Social Structure and Organizations". In: *Handbook of Organizations*. James G. March (ed.). Chicago, Ill: Rand McNally College Publ., 1965, p. 142.
4. Chester I. Barnard. *As Funções do Executivo*. São Paulo: Editora Atlas, 1971.
5. Stephen P. Robbins. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002, p. 2.
6. James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr. *Organizações: Comportamento, Estrutura, Processos*. São Paulo: Editora Atlas, 1981, p. 24.
7. Chester Barnard. *As Funções do Executivo*. São Paulo: Editora Atlas, 1979.

8. M.O. Jones, M.D. Moore & R.C. Snyder. *Inside Organizations*. Nova York: Sage Publ., 1988.
9. Idalberto Chiavenato. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005, p. 450-451.
10. Idalberto Chiavenato. *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004, p. 62.
11. Adaptado de: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 2004, p. 98.
12. J.G. March & H.A Simon. *Teoria das Organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, 1967, p. 104.
13. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004, p. 513-514.
14. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 514-516.
15. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 512-513.
16. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 513.
17. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 513.
18. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 483-484.
19. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 482-487.
20. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 770.
21. Vide: Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 481 e Walther Buckley. *A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas*. São Paulo: Editora Cultrix, 1974, p. 92-102.
22. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 483.
23. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 490-491.
24. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 491.
25. Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch. *O Desenvolvimento das Organizações: Diagnóstico e Ação*. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 1972, p. 3.
26. Nancy J. Adler. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-Kent, 1991, p. 7-8.
27. Adaptado de: C.W.L. Hill & E.R. Jones. *Strategic Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin, 1995, p. 390.
28. Richard L. Daft. *Management*. Orlando, FL: The Dryden Press, 1994, p. 97-98.
29. Idalberto Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1999, p. 112.
30. Idalberto Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., p. 112.
31. C.V.Callahan & B.A Pasternack. "Corporate Strategy in the Digital Age". *Strategy and Business*, Issue 15, 2nd Quarter 1999, p. 2-6.
32. Extraído de: Luiz Carlos Mendonça de Barros, "Brasil Digital: Um Plano para Tornar o País uma Potência na Era da Informação". *Exame*, Edição 755, dezembro de 2001, p. 22-25.
33. W. Johnston. "The Coming Labor Shortage". *Journal of Labor Research*, 13, 1992, p. 5-10.
34. René Licht. "A Diversidade no Ambiente de Trabalho". *T&D: Treinamento e Desenvolvimento*, Edição 56, julho de 1997, p. 32-34.
35. Idalberto Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., p. 180.
36. Fonte: W. Davidson III & D.Worrell. "Influencing Managers to Change Unpopular Corporate Behavior Through Boycotts and Divestitures". *Business & Society*, 34, 1995, p. 1.
37. Suzana Veríssimo. "Bendita Crise". *Exame*, Edição 749, 19 de setembro de 2001, p. 100-102.
38. Fonte: J.C.Penney: http://a.jcpenny.com/aboutjcp/pen_idea.htm.
39. Extraído do artigo: "Corrupção Piora na América Latina, diz ONG". *Folha de S. Paulo*, Caderno Mundo, 29 de agosto de 2002, p. A11.
40. Keith Davis & Robert L. Blomstrom. *Business and Society: Environment and Responsibility*. Nova York: McGraw-Hill, 1975
41. Harry A. Lipson: "Do Corporate Executives Plan for Social Responsibility?". *Business and Society Review*. Winter 1974-75, p. 80-81.
42. Keith Davis & Robert L. Blomstrom. *Business and Society: Environment and Responsibility*. Nova York: McGraw-Hill, 1975.
43. Keith Davis. "Five Propositions for Social Responsibility". *Business Horizons*, junho de 1975, p. 19-24.
44. Samuel C. Certo. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Nedham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1994, p. 58.
45. John Kotter & James Heskett. *Corporate Culture and Performance*. Nova York: The Free Press, 1992, p. 141.

46. Tom Beauchamp & Norman Bowie. *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993, p. 1-19.
47. Keith Davis & Robert L. Blomstrom. *Business and Society*, *op. cit.*
48. Veja os sites:
www.voluntarios.com.br
www.uol.com.br/voluntarios
www.amigosdaescola.com.br
www.gife.org.br
www.campanhadoagasalho.com.br
www.aacd.org.br
www.fcc-brasil.org.br
www.theunger-site.com
www.clickfome.com.br
49. Rinaldo Campos Soares. *Empresariado e Ética: O Exercício da Cidadania Corporativa*. São Paulo: Editora Atlas, 2002, p. 248-249.
50. Rinaldo Campos Soares. *Empresariado e Ética*, *op. cit.*, p. 250.
51. Jerry McAfee. "How Society Can Help Business". *Newsweek*, 3 de julho, 1978, p. 15.
52. Instituto Ethos, vide: www.ethos.gov.br.
53. Genevieve, Soter Capowski. "Designing a Corporate Identity". *Management Review*, junho de 1993, p. 37.

CAPÍTULO 3

AS ORGANIZAÇÕES E SUA ADMINISTRAÇÃO

Objetivos de aprendizagem

- Apresentar uma visão geral dos desafios e mudanças de paradigmas que as organizações estão enfrentando no início do novo século.
- Mostrar a ênfase nas tarefas que predominou durante os primeiros passos gradativos de desenvolvimento da teoria administrativa.
- Mostrar a ênfase na estrutura organizacional e seus efeitos na teoria administrativa.
- Mostrar a ênfase nas pessoas e seus efeitos na teoria administrativa.
- Mostrar a ênfase no ambiente e seus efeitos na teoria administrativa.

CASO DE APOIO

A PLUG-ON

Pedro Menendez é o diretor presidente da Plug-On, uma empresa *high tech* que produz e vende produtos eletrônicos para uso em informática. Menendez está no cargo há apenas seis meses, e seu principal desafio é simultaneamente lançar produtos novos no mercado e ajustar sua empresa continuamente às novas demandas do ambien-

te de negócios. Para tanto, Menendez precisa ser criativo e inovador, sem desprezar os aspectos cotidianos das operações da sua empresa que precisam ter eficiência e eficácia em alto grau. Menendez sabe que o seu negócio se caracteriza pela globalização, mudança e competitividade. Como Menendez poderia ser bem-sucedido? ●

Vimos que as organizações vivem em um mundo de negócios que se caracteriza pela globalização, mudança e competitividade. Para poderem sobreviver, as organizações precisam continuamente estar lançando novos produtos e serviços, desenvolvendo novas tecnologias, criando novos mercados, aprimorando processos e métodos de trabalho, eliminando custos e incrementando resultados. Contudo, as organizações não funcionam por si mesmas.

E nem alcançam sucesso por acaso. Elas precisam ser administradas para poderem funcionar adequadamente e atingir seus objetivos da melhor maneira possível. Como as organizações são grupos de pessoas que trabalham em conjunto para utilizar e aplicar recursos organizacionais – como capital financeiro, tecnologia, máquinas e equipamentos, matérias-primas, conhecimento – e alcançar propósitos comuns – como cumprir uma missão, atingir uma

visão, servir ao mercado, satisfazer aos seus parceiros, como clientes, acionistas, empregados, fornecedores – elas necessariamente precisam ser administradas. A administração permite proporcionar sentido, direção e coordenação nesse trabalho conjunto e levar a organização exatamente aonde ela precisa chegar. Enquanto as organizações são estudadas pela Teoria da Organização (TO), a administração das organizações é estudada pela Teoria Geral da Administração (TGA). Cada teoria administrativa tem a sua própria definição de organização.¹ Assim, não é de causar espanto que diferentes autores façam diferentes conceituações de organização.

As Organizações Precisam Ser Administradas

Todas as organizações são guiadas pelas decisões de uma ou mais pessoas que chamamos de administradores. Os administradores alocam recursos escassos para fins alternativos e quase sempre competitivos. Eles determinam a relação entre meios e fins. Dispõem de autoridade (delegada pela sociedade) e responsabilidade (aceita por eles) de construir ou destruir comunidades, fazer a paz ou a guerra, purificar ou poluir o ambiente. Eles estabelecem as condições relativas aos cargos, produtos, serviços, clientes, receitas, conhecimento, estratégias etc. Os administradores – como as organizações – estão também difundidos por toda a sociedade.²

Além disso, se a sociedade moderna tem enorme necessidade de organizações bem administradas, a conclusão é de que os administradores são um recurso social muito importante. Toda pessoa sabe alguma coisa sobre administração devido aos contatos diários com as várias organizações ou com os administradores de tais organizações. Essas experiências podem ser boas ou más, e as atitudes com relação aos administradores também podem ser positivas ou negativas. Contudo, embora saibamos um pouco de administração, na prática ainda operamos de modo ineficiente. Basta compararmos nossos planos otimistas de ontem com as realizações reais de hoje.³

Aliás, Drucker⁴ afirma que está ficando cada vez mais claro que a organização é o centro da socieda-

de moderna, e não a tecnologia ou a informação. Estamos vivendo em uma sociedade de organizações cada vez mais complexa. O núcleo da sociedade moderna é a organização administrada. A instituição social é a maneira utilizada pela sociedade para conseguir que as coisas sejam inventadas, criadas, desenvolvidas, projetadas e feitas. E a administração é a ferramenta específica para tornar as organizações capazes de gerar resultados e satisfazer necessidades. A organização não existe simplesmente dentro da sociedade. Ela existe para produzir resultados dentro da sociedade e principalmente para modificá-la. Daí avulta o papel do administrador. Não só fazer as organizações funcionarem bem, mas, sobretudo, fazê-las produzirem resultados e agregarem valor. Mais ainda: mudar contínua e constantemente as organizações para ajustá-las proativamente ao ambiente que se torna cada vez mais mutável e imprevisível. O administrador deve trabalhar como agente catalizador de resultados e como agente de mudança.

De fato, as organizações requerem administradores para poderem ser eficientes e eficazes. Devido à crescente complexidade da sociedade e ao tamanho cada vez maior das organizações, as decisões administrativas individuais têm grande repercussão na sociedade. Considere o impacto da falência da Enron no mundo financeiro global.* Veja também os problemas que a sociedade enfrenta no tocante à saúde ou à energia e os problemas relacionados aos custos enormes e a outras ineficiências de organizações públicas ou privadas. Cada um desses problemas nos ajuda a imaginar as necessidades críticas da sociedade com relação a administradores eficientes e eficazes.

A administração das organizações requer um profundo conhecimento do CO. Sem esse conhecimento, a administração pode tornar-se fria, desumana, mecânica, rígida, ineficiente e ineficaz. O CO é uma área do conhecimento humano relativamente re-

* Nota do Tradutor: A Enron, uma das maiores organizações multinacionais americanas, faliu no final de 2001 devido a lançamentos contábeis que transformavam despesas em receitas, acabou se tornando um dos maiores escândalos na comunidade empresarial americana e provocou enormes perdas no mercado financeiro internacional.

cente e que proporciona condições para o conhecimento e entendimento da dinâmica organizacional. E isso é fundamental para sua adequada administração. As organizações precisam ser bem compreendidas para que possam ser administradas e posicionadas em seu contexto de negócios. Existem dois aspectos básicos que precisam ser considerados:⁵

1. *A organização é um ser vivo.* Ela nasce, cresce e morre, dependendo da maneira como é administrada e impulsionada. É preciso dar maior atenção para o desenvolvimento da organização e de seus participantes. Esse é um aspecto que não pode ficar à mercê dos acontecimentos ou ao sabor dos ventos. A organização precisa investir fortemente no seu próprio desenvolvimento. E boa parte desse desenvolvimento é decorrência do desenvolvimento das pessoas que delas participam.
2. *As decisões desse ser vivo são resultado de um contínuo e incessante processo de aprendizado.* A aprendizagem é o mecanismo vital que proporciona saúde e longevidade à organização. A organização e todos os seus participantes precisam aprender a aprender cada vez mais, e cada vez mais depressa. A aprendizagem depende muito do estado de espírito que se cria dentro da organização: deve haver uma motivação para aprender continuamente. Isso precisa ser enfatizado e incentivado constantemente pela cúpula da organização.

Como seres vivos, as organizações nascem, crescem e morrem. Mas, por que tantas organizações morrem tão prematuramente? Poucas delas ganham a longevidade. Arie de Geus fez uma pesquisa para verificar por que algumas organizações duram mais do que outras. Quais as razões? De Geus aponta quatro fatores principais em comum para a longevidade organizacional:⁶

1. *Organizações longevas são sensíveis ao seu ambiente.* Sejam construídas com base no conhecimento – como em inovações tecnológicas que agregam valor à vida dos clientes – ou em recursos naturais – como fabricantes de

papel, celulose, siderúrgicas, automóveis, produtos químicos, mineração etc. – as organizações longevas permanecem em harmonia com o mundo à sua volta e reagem de maneira oportuna às condições da sociedade que as cerca. Elas possuem uma capacidade inata de antecipar a necessidade de mudar e de explorar as crises no sentido de transformá-las em novos negócios. Elas estão plugadas no seu ambiente e vivem basicamente em função dele.

2. *Organizações longevas são coesas e dotadas de um forte senso de identidade.* Qualquer que seja o seu grau de diversificação, seus funcionários (incluindo os fornecedores) sentem que todos são parte de uma só entidade. Elas se vêem como uma frota de navios, cada um deles independente, porém o todo da frota é mais forte do que a soma de suas partes. Essa sensação de fazer parte de uma comunidade e de ser capaz de se identificar com suas ações e realizações é que permite uma forte vinculação emocional e psicológica dos funcionários com a empresa, o que é essencial para sua sobrevivência em meio à mudança. A coesão e integração se fazem graças a promoções internas sistematicamente atribuídas às pessoas da casa em decorrência do recrutamento interno. Cada nova geração de gerentes e funcionários representa um novo elo da longa corrente. A prioridade máxima e principal preocupação da administração é a saúde da instituição como um todo. São organizações em que vale a pena trabalhar e investir pesadamente.
3. *Organizações longevas são tolerantes.* Elas evitam qualquer controle centralizado sobre o comportamento das pessoas. E não coíbem tentativas de diversificar ou modificar a empresa. Elas são tolerantes com as atividades que se desenvolvem à margem dos negócios, como experiências, atividades paralelas, novos ensaios e excentricidades dentro dos limites de uma organização coesa. São organizações que estão sempre ampliando suas possibilidades e abrindo novos horizontes para o futuro. A criatividade e inovação estão na base disso tudo.

4. *Organizações longevas são conservadoras nas finanças.* Elas são frugais e não arriscam gratuitamente o seu capital. O fato de ter dinheiro na mão lhes dá maior flexibilidade e independência de ação, permitindo buscar opções que os concorrentes não são capazes de obter em função de seus compromissos programados. Essa autonomia financeira lhes dá segurança, liberdade e estabilidade.

De Geus argumenta que a capacidade de proporcionar retorno de investimento aos acionistas parece não ter nada a ver com a longevidade organizacional. A rentabilidade de uma empresa é um sintoma de saúde corporativa, mas não é um indicador ou um determinante da saúde corporativa. É claro que a administração precisa ter todos os dados contábeis à mão, mas esses números, embora exatos, apenas descrevem o passado e não asseguram o futuro. A longevidade também não parece estar relacionada com o patrimônio material, com o setor de atividades ou linha de produtos ou país de origem da organização. A expectativa de vida empresarial ocorre em qualquer país e nos mais variados setores – da manufatura e varejo até serviços financeiros, agricultura ou energia – desde que os quatro fatores citados estejam presentes.

Há uma forte distinção entre empresas vivas – no conceito de De Geus,⁷ cujo propósito é realizar seu potencial e se perpetuar como comunidades longevas – e empresas simplesmente econômicas que estão presentes no mundo dos negócios com o único propósito de gerar riqueza imediata para um pequeno grupo de indivíduos. Aquelas almejam a longevidade, enquanto estas agem apenas em função do lucro imediato. Daqui a 10 ou 20 anos, a competitividade da empresa dependerá da qualidade das pessoas que hoje estão aprendendo a trabalhar e a inovar dentro da organização. O recrutamento e a seleção de talentos constituem apenas o primeiro passo. O desenvolvimento e encarecimento se encarregam de movimentar as pessoas ao longo das oportunidades e dos desafios ao longo do tempo. À medida que um executivo assume uma nova posição na organização, ele passa por

uma espécie de teste com relação até onde conseguirá avançar nas oportunidades e vencer os desafios. O potencial humano e o investimento no talento é que determinarão até onde irá esse ponto de deslocamento e avanço. Esse tipo de desenvolvimento não pode ser comprado. E nem sequer feito sob um programa específico ou tópico dentro da própria empresa. Na verdade, ele somente pode ser obtido quando se aceita os riscos decorrentes da confiança nas pessoas e se dá tempo a elas para poderem se desenvolver e aprender. A empresa precisa mostrar que não considera as pessoas como um conjunto de cérebros já prontos, perfeitos e acabados, mas dotadas de um potencial em contínua expansão e consolidação. Essa é a razão pela qual os executivos dedicam parte considerável de seu tempo – algo como 25% ou mais – para questões relacionadas com o desenvolvimento e a colocação de pessoas subordinadas a eles. Jack Welch, o executivo principal da General Electric durante quase duas décadas, costumava pedir aos seus gerentes que devotassem 50% do seu tempo a essas questões de desenvolvimento dos subordinados. De Geus afirma que, qualquer que seja a porcentagem de tempo que cada executivo dispense a esse assunto, ele constitui o componente mais crucial do seu trabalho.⁸

Dentro dessa visão, a administração das organizações é fundamental para sua sobrevivência e sucesso em um mundo caracterizado por mudanças aceleradas e incrível competitividade. A administração – tal qual a conhecemos hoje – é um produto típico do século XX. As várias teorias e práticas administrativas que apresentaremos a seguir constituem os figurinos utilizados em determinados períodos do século passado para responder às necessidades e pressões típicas de cada época. São as abordagens preconizadas para resolver problemas e desafios organizacionais específicos que foram surgindo com o passar do tempo. Nesse sentido, embora sejam enfoques de diferentes períodos, não se pode dizer que são teorias ultrapassadas ou obsoletas. Todas elas têm a sua aplicação nos dias de hoje e provavelmente nos dias de amanhã. O importante é saber como, quando e por que utilizá-las.

● AS EMPRESAS MAIS ADMIRADAS DO MUNDO

Anualmente, a revista *Fortune* em parceria com o Hay Group entrevista algo como 10.000 executivos, de dirigentes de empresas a analistas de mercado, com base em oito atributos básicos de reputação para eleger as empresas mais admiradas do mundo. Os oito atributos de reputação são:

1. Responsabilidade social da empresa.
2. Valor dos investimentos realizados no longo prazo.

3. Talentos humanos.
4. Qualidade dos produtos e serviços.
5. Inovação.
6. Uso dos ativos corporativos.
7. Solidez financeira.
8. Qualidade da administração da empresa. ●

● CASO DE APOIO

A PLUG-ON

Pedro Menendez sabe que não basta apenas pensar no lucro imediato, mas na continuidade da companhia em um contexto extremamente mutável de negócios. E principalmente na preparação contínua e intensiva de seus colaboradores – como é o nome pelos quais seus empregados são chamados – pois é graças a eles que a companhia pode crescer, progredir, mudar

e inovar. Ele acha que as pessoas não são recursos humanos, mas parceiros e colaboradores do negócio. Mas Menendez precisa de idéias, conceitos e experiências alheias para poder aprender e ajudar sua empresa a trilhar pelo sucesso. Como conseguir obtê-los e aprendê-los com a rapidez necessária para não perder o bonde andando? ●

As Teorias Administrativas

As teorias e práticas administrativas que levaram ao CO de hoje começaram a surgir a partir do final do século XIX e em todo o decorrer do século XX, quando surgiram as grandes organizações, e sua crescente complexidade trouxe inesperadamente complicações e desafios.⁹ Na verdade, tudo começou com a Revolução Industrial que substituiu a Era da Agricultura pela Era Industrial no período entre o final do século XVIII e todo o século XIX. A aplicação da máquina a vapor nas pequenas oficinas da época criou novas formas de produção em massa que provocaram o surgimento das fábricas e indústrias e tornaram rapidamente obsoletos os antigos métodos gerenciais da época. A maquinaria impulsionada pela energia do vapor proporcionou uma base de produção cada vez mais possante com maior quantidade, melhor qualidade e menores custos, o que abriu caminho para a expansão de mercados graças aos preços mais baixos e popularização dos

produtos. Em decorrência, as antigas oficinas se transformaram gradativamente em fábricas que passaram a concentrar grandes contingentes de trabalhadores. Aos poucos, surgiu a engenharia industrial como resposta inicial à necessidade de inventar, desenvolver e melhorar o maquinário. Não demorou muito para que ela se voltasse para a melhoria dos métodos de trabalho, seleção e treinamento dos trabalhadores. No início do século XX, alguns engenheiros passaram a concentrar-se no desenvolvimento de teorias gerais da administração.

A Primeira Onda: A Ênfase nas Tarefas

As primeiras teorias a respeito das organizações assumiram inicialmente a forma de princípios de administração destinados a indicar aos gerentes como administrar as empresas tendo por base as tarefas a serem executadas. Assim surgiram as primeiras idéias sobre como administrar as organizações

industriais a partir da racionalização do trabalho dos operários no chão da fábrica.

Administração Científica

A chamada Administração Científica é a pioneira nesse campo. Seu fundador, o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), preocupou-se com a eliminação do desperdício e com o aumento da eficiência por meio da diferenciação entre os gerentes – que devem pensar e definir o método de trabalho – e os trabalhadores – que devem executar o método de trabalho definido pelo gerente, bem como a sistematização do trabalho de ambos. Taylor pretendia substituir a improvisação e o empirismo pela ciência no sentido de criar uma administração científica. Deu enorme impulso à engenharia industrial. Adam Smith¹⁰ foi seu inspirador, e Henry Ford,¹¹ o empresário que revolucionou os processos industriais da sua época. Toda ênfase era colocada na tarefa, que era fragmentada de modo que cada operário pudesse executar um conjunto de movimentos repetitivos e cadenciados por meio de um método de trabalho, a fim de assegurar a padronização e garantir o máximo de eficiência nas operações. Era uma visão de baixo para cima baseada na expectativa de que a máxima eficiência de todos os operários certamente conduziria a uma máxima eficiência da empresa. O estudo de tempos e movimentos e o método de trabalho passaram a ser os principais instrumentos de organização racional do trabalho nas empresas em busca da eficiência. Taylor fizera uma espécie de reengenharia de métodos na sua época e se baseara em uma espécie de *benchmarking* interno entre os operários ao escolher o método mais adequado para cada tarefa.

A preocupação fundamental era a melhor maneira de executar as tarefas – o chamado *the best way*. Os princípios da Administração Científica, segundo Taylor são:¹²

1. *Racionalizar as tarefas*, isto é, utilizar o método científico para determinar a melhor maneira de executar cada tarefa. O gerente deve projetar o método de trabalho para aumentar a eficiência em sua execução.

2. *Selecionar as pessoas* mais adequadas para a execução das tarefas. O gerente deve combinar as habilidades de cada operário com as demandas de cada trabalho.
3. *Treinar as pessoas* para executar o trabalho de acordo com o método estabelecido. O gerente deve ensinar cada operário no uso de métodos padronizados projetados para o seu trabalho.
4. *Monitorar o desempenho do trabalho* para garantir que aquilo que foi planejado foi realmente executado.

A responsabilidade pela organização do trabalho é exclusiva dos gerentes. Estes devem pensar e planejar, enquanto os trabalhadores devem apenas executar as tarefas de acordo com os métodos definidos pelos gerentes. Compete aos gerentes a distribuição das tarefas entre os operários e a eliminação de interrupções para mantê-los em um nível elevado de produção, protegendo-os das interferências indesejáveis no desempenho de seu trabalho. Daí a ênfase nas tarefas. As idéias de Taylor provocaram profundo impacto na administração no mundo todo em sua época, uma verdadeira revolução nas empresas, reduzindo drasticamente desperdícios e alcançando níveis elevados de eficiência nas fábricas.

Taylor teve inúmeros seguidores. O casal Frank Gilbreth (1868-1924) e Lillian Gilbreth (1878-1972) também se dedicou à busca da melhor maneira de executar um trabalho.¹³ Seu foco estava no estudo de tempos e movimentos, uma metodologia em que cada trabalho é reduzido aos seus movimentos mais elementares e devidamente cronometrado para medir a eficiência do operário. Henry Gantt (1861-1919) desenvolveu um plano salarial de tarefa e gratificação que proporcionava o pagamento de um abono sobre o salário normal aos operários que completassem o trabalho no prazo estipulado.¹⁴ Era a engenharia industrial aplicada ao trabalho humano. Na época vigorava o conceito de *homo economicus*: a idéia de que as pessoas trabalham exclusivamente para ganhar recompensas salariais. A única maneira viável de incentivar as pessoas era por meio do salário. Uma terceira contribuição à Administração Científica foi a de Harrington Emerson (1853-1931), que aplicou uma lista de 12 princípios de administração, envolvendo reco-

QUADRO 3.1. A contribuição da Administração Científica ao CO

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Seleção científica do pessoal <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento • Estudo de tempos e movimentos • Método de trabalho – <i>the best way</i> • Salário por produção e incentivos salariais • Condições físicas e ambientais de trabalho • Planejamento e controle da produção • Conceito de <i>homo economicus</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Engenharia industrial <ul style="list-style-type: none"> • Eficiência • Racionalização do trabalho • Princípios de administração • Especialização do operário • Linha de montagem industrial • Estudo da fadiga humana • Recompensas salariais |
|---|--|

mendações para a definição de objetivos claros, orientação aos operários, gestão com justiça e lisura, unificação de procedimentos, redução do desperdício e premiação aos trabalhadores eficientes.¹⁵

A Administração Científica foi o primeiro passo para a formação da atual teoria administrativa e tem todos os defeitos de uma abordagem pioneira. Ela começou pequena e de baixo para cima – dos operá-

▲ O APÓSTOLO DA PRODUÇÃO EM MASSA¹⁶

Uma das mais bem-sucedidas aplicações dos conceitos da Administração Científica foi idealizada e desenvolvida por Henry Ford. Nos idos de 1903, depois de uma tentativa frustrada de fabricar carros, ele criou a Ford Motor Company. Em 1908 o modelo T começou a ser produzido para as massas. Um carro que praticamente qualquer cidadão americano poderia comprar. Nessa época, o automóvel era fabricado artesanalmente e constituía um símbolo de status e um produto exclusivo dos ricos. Ford percebeu que era necessário produzir um grande volume e a baixo custo. Focalizou sua fábrica na eficiência, mecanizando todo o possível e segmentando as tarefas em seus menores componentes. Cada trabalhador deveria desempenhar a mesma tarefa sempre e sempre, produzindo não uma parte acabada, mas apenas uma das pequenas operações necessárias para a produção do todo; a parte incompleta seria passada para outro trabalhador, que deveria contribuir com uma operação sucessiva. Com isso, Ford conseguiu atingir elevada eficiência. O primeiro modelo T levava 12 horas e 30 minutos para ser produzido. Doze anos depois, em 1920, Ford produzia um modelo T em cada minuto. Em 1925, no auge da popularidade do modelo T, as linhas de montagem produziam um carro a cada 5 segundos.

Todavia, a mecanização da fábrica trouxe efeitos adversos. Tanto mais Ford pressionava seus trabalhadores, tanto mais descontentes eles ficavam. Em 1913, a rotatividade de pessoal chegou a 380% e Ford tinha de admitir dez vezes mais trabalhadores do que necessitava para manter a linha de montagem em movimento. Em uma decisão surpreendente, Ford simplesmente dobrou os salários para manter os operários motivados a trabalhar mais duramente. Nos dias seguintes ao anúncio, centenas de trabalhadores vieram à fábrica procurar emprego. Naturalmente, a polícia teve de controlar os mais aflitos. Quando morreu em 1945, Ford tinha uma fortuna estimada em US\$600 milhões. Mas deixou uma marca indelével tanto na indústria como na sociedade americana. Seu nome é ainda sinônimo de produção em massa e do aparecimento da moderna teoria administrativa. O modelo T produzido em massa mudou substancialmente o panorama do mundo. Mas Ford é também importante como um pensador administrativo, porque desenvolveu e aplicou idéias a respeito da função de organizar as empresas e intensificar a produção em massa. E foi graças a ele que muitos teóricos, como Taylor, tiveram a oportunidade de desenvolver suas teorias administrativas. ●

rios para os supervisores – do particular para o geral – do trabalho individual de cada operário – e dentro de uma visão internalizada para dentro da fábrica. Sem dúvida, uma visão paroquial e detalhista da atividade organizacional. Mas foi o começo. E daí a teoria administrativa começou a disparar continuamente até chegar aos conceitos atuais e modernos.

A Segunda Onda: A Ênfase na Estrutura Organizacional

Enquanto a Administração Científica de Taylor se concentrava nas tarefas e na redução dos custos das atividades produtivas, na Europa, um grupo desenvolvia princípios de administração relacionados com a estruturação das organizações, a chamada Teoria Clássica da Administração. Enquanto a abordagem americana se baseava no trabalho individual de cada operário, a abordagem europeia se baseava na organização como uma totalidade. A primeira focalizava o nível operacional – onde as tarefas são executadas – e de baixo para cima, enquanto a segunda focalizava a empresa no seu conjunto e de cima para baixo. A segunda onda – ênfase na estrutura organizacional – é constituída por quatro movimentos separados: Teoria Clássica, Modelo Burocrático, Teoria Estruturalista e Teoria Neoclássica.

Teoria Clássica da Administração

O engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925) buscava na mesma época a divisão do trabalho organizacional não na base inferior da organização, como o fazia Taylor, mas no seu topo. A empresa deveria ser dividida em seis funções básicas: produção, finanças, contabilidade, vendas, pessoal e segurança.

Para Fayol, administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Isso envolve respectivamente a previsão das atividades futuras, organização dos recursos da empresa para permitir a implementação dos planos, coordenação e comando da mão-de-obra na direção dessa implementação e controle pela comparação entre os objetivos planejados e os resultados obtidos.¹⁷ Fayol adotava

princípios gerais e universais de administração e enfatizava que todas as empresas deveriam ser organizadas de uma única e melhor maneira para alcançar eficiência. Seus 14 princípios gerais de administração estão apresentados no Quadro 3.2.

Fayol apregoava a adoção de princípios gerais de administração, por meio dos quais os gerentes tomassem suas decisões sobre como alcançar a máxima eficiência possível. Seguidores de Fayol, como Gulick e Urwick¹⁸ elaboraram seus princípios gerais e universais de administração para a homogeneização das tarefas, abrindo o caminho da departamentalização na estrutura organizacional. A partir daí, a maior parte das grandes empresas passou a ser divisionalizada funcionalmente, em departamentos de manufatura, vendas, finanças etc. A grande virada aconteceu na General Motors em 1921, quando o novo presidente Alfred Sloan Jr.,¹⁹ contrariando os princípios clássicos, impôs um programa de descentralização da empresa e de profissionalização dos seus executivos. A idéia de Sloan era descentralizar operações e centralizar controles. Em poucos anos, Sloan tornou a GM a maior empresa do mundo.

Na esteira do trabalho de Fayol, o americano James Mooney (1884-1957) criou também seus próprios princípios de administração:²⁰

1. *Princípio da coordenação*: para destacar a importância de se organizar as tarefas e funções de uma empresa em uma totalidade coordenada. Coordenação é a ordenação sistemática do esforço do grupo para garantir unidade de ação na realização de uma missão comum.
2. *Princípio escalar*: para identificar a importância das cadeias escalares ou hierárquicas de superiores e subordinados como meio de integrar o trabalho de diferentes funcionários.
3. *Princípio funcional*: para acentuar a importância de divisões funcionais, como produção, finanças, contabilidade e comercialização. Como o trabalho em cada área funcional é diferente e ao mesmo tempo articulado ao trabalho de outras áreas, o sucesso da empresa requer coordenação e laços hierárquicos entre suas diferentes áreas funcionais.

QUADRO 3.2. *Os 14 princípios de Fayol²¹*

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
Divisão do Trabalho	O trabalho de uma empresa deve ser dividido em tarefas especializadas e simplificadas. A combinação entre exigências da tarefa e habilidades e aptidões dos trabalhadores melhora a produtividade. O gerenciamento do trabalho deve ser separado da sua execução.
Autoridade	A autoridade é o direito de dar ordens. A responsabilidade de aceitar as conseqüências do uso da autoridade. Autoridade e responsabilidade devem ser equilibradas entre si.
Disciplina	Disciplina é a realização de uma tarefa com obediência e dedicação. Somente pode ser obtida quando gerentes e subordinados concordam a respeito das tarefas específicas que ambos executarão.
Unidade de Comando	Cada pessoa deve receber ordens de apenas um superior hierárquico.
Unidade de Direção	Cada grupo de atividades dirigido para o mesmo objetivo deve ter apenas um gerente e um plano.
Interesse Geral	O interesse dos indivíduos e os da organização devem ser tratados com igual respeito. Não se pode permitir que um suplante o outro.
Remuneração	O pagamento recebido pelos funcionários deve ser justo e satisfatório, tanto para eles como para a empresa. O pagamento deve ser proporcional ao desempenho pessoal.
Centralização	Significa o grau de retenção de autoridade pelos gerentes. Deve ser utilizada quando os gerentes precisam de maior controle.
Cadeia Escalar	Refere-se à linha de hierarquia que se estende do gerente mais alto até o subordinado mais inferior hierarquicamente. A linha de autoridade acompanha essa cadeia e é a rota mais adequada para as comunicações.
Ordem	Tudo em seu devido lugar. A ordem deve ser inculcada para reduzir o desperdício de materiais e de esforços.

QUADRO 3.3. *A contribuição da Teoria Clássica ao CO*

<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de organização e administração <ul style="list-style-type: none"> • Conceito de funções da empresa • Princípios gerais de administração • Departamentalização e divisionalização <ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia • Autoridade 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional linear <ul style="list-style-type: none"> • Eficiência organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Coordenação • Centralização das decisões <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade • Conceito de linha e <i>staff</i>
---	---

A Teoria Clássica da Administração foi o segundo passo para a formação da teoria administrativa atual. Ela se caracteriza pelo aspecto prescritivo e normativo – ênfase em princípios e em

regras para administrar – e pelo modelo de sistema fechado – a empresa é visualizada apenas internamente sem nenhuma preocupação com o seu contexto externo.

Modelo burocrático

Com o mundo em gradativa mudança, as organizações bem-sucedidas passaram a apresentar um crescimento de tal envergadura que os princípios clássicos já não conseguiam acompanhar. A divulgação dos escritos de Max Weber (1863-1920)²² na língua inglesa em meados da década de 1940 trouxe como consequência imediata um movimento que culminou no aparecimento da Teoria da Burocracia como uma resposta teórica ao problema das organizações grandes e complexas. Weber descreveu minuciosamente o modelo burocrático de organização que, na sua época, estava se consolidando fortemente no mundo todo. Weber mostrava as principais características das grandes corporações. Davalhes o nome de burocracia: o governo do funcionário.

Para Weber,²³ a burocracia é uma organização racional por excelência. Racionalidade implica adequação dos meios aos fins. E a racionalidade burocrática não leva em conta as pessoas com as suas diferenças individuais e o seu comportamento psicológico. Uma organização é racional quando os meios mais eficientes são escolhidos para a implementação de metas e objetivos. No entanto, são as metas coletivas da organização e não as dos seus membros individuais que são levadas em consideração. Desse modo, o fato de uma organização ser racional não implica necessariamente que todos os seus membros ajam racionalmente no que concerne às suas próprias expectativas e aspirações. Muito pelo contrário, quanto mais racional e burocrática se torna a organização, tanto mais os membros individuais se tornam simples engrenagens de uma máquina, ignorando o propósito e o significado do seu comportamento. Weber considerava a burocracia como a mais eficiente forma de organização criada pelo homem, mas temia que essa grande eficiência seria uma enorme ameaça à liberdade individual e às instituições democráticas das sociedades ocidentais. Weber já notara a fragilidade burocrática ao antever um possível conflito: de um lado existem pressões constantes e de forças exteriores para encorajar o burocrata a seguir outras normas diferentes das da organização e, de outro lado, o compro-

misso dos subordinados com as regras burocráticas da organização.

Weber notou que a partir de um certo tamanho e complexidade, as grandes organizações governamentais e multinacionais passaram a adotar a estrutura burocrática como forma de organização interna, que passou a predominar ao longo de todo o século.²⁴ O modelo burocrático focaliza tanto a diferenciação – divisão do trabalho e especialização das tarefas – como a integração – por meio da hierarquia de autoridade e da utilização de regras e regulamentos escritos – necessárias para uma organização funcionar adequadamente.

À medida que as organizações crescem, fatalmente elas passam a adotar o modelo burocrático, na falta de outra alternativa melhor para integrar os seus recursos, efetivar as suas operações e ordenar o seu funcionamento. Embora a burocracia tenha sérias limitações e restrições devido à sua rigidez e inflexibilidade, ela ainda constitui, segundo muitos autores,²⁵ a forma menos pior de organizar os grandes negócios.

Para Weber, as principais características do modelo burocrático são as seguintes:²⁶

1. *Divisão do trabalho:* a tarefa organizacional é dividida e fragmentada em cargos especializados.
2. *Hierarquia:* as relações de autoridade e responsabilidade são claramente definidas. Prevalece o princípio da unidade de comando, isto é, cada chefe tem total autoridade sobre seus subordinados.
3. *Regras e regulamentos:* a organização define critérios e regras para o comportamento das pessoas em suas tarefas.
4. *Formalização das comunicações:* todas as comunicações devem ser feitas por escrito e devidamente documentadas.
5. *Competência técnica:* as pessoas são selecionadas e promovidas de acordo com seu mérito profissional, seja por meio dos testes e concursos de seleção ou da avaliação do seu desempenho.
6. *Procedimentos técnicos:* a organização baseia-se em cargos e não em pessoas. Os cargos são desempenhados através de rotinas e procedimentos técnicos previamente estabelecidos.

Percebeu-se, posteriormente, que essas seis características podem ser encontradas em maior ou menor grau nas organizações complexas determinando diferentes graus de burocratização.²⁷

Essas características são denominadas dimensões da burocracia. Com essas dimensões, o modelo burocrático procura impor a ordem, disciplina e padronização para lidar com seus membros individuais – que trazem imprevistos e desvios pelas suas diferenças individuais – e conseguir a previsibilidade do comportamento da organização. Essas dimensões se assentam na racionalidade do modelo, que é o alcance da máxima eficiência possível. Como mostra a Figura 3.1, a ausência ou escassez das dimensões traz a desordem e confusão, o desperdício e o caos, enquanto o excesso das dimensões conduz à rigidez e ao mecanicismo do comportamento organizacional.

Todavia, a burocracia está sujeita a certas anomalias de comportamento que comprometem a eficiência da organização. São as chamadas disfunções da burocracia. A necessidade de controlar as pessoas e o funcionamento da organização podem provocar tanto as conseqüências previstas por Weber – as dimensões da burocracia – como as não previstas – as

disfunções da burocracia. As disfunções são distorções doentias ou anomalias de comportamento que conduzem à ineficiência tão comum em muitas empresas burocratizadas: os meios transformam-se em fins, os participantes enfatizam cada uma das dimensões e se esquecem dos resultados e, principalmente, do objetivo maior da organização, que é o cliente que está fora dela:²⁸

As disfunções da burocracia são as seguintes:²⁹

1. *Exagerado apego aos regulamentos.* As normas da organização – como o horário ou ponto, a assiduidade, o tempo de casa – passam a adquirir um valor próprio e importante, independente dos objetivos da organização e passam a substituí-los gradativamente. Passam de meios a fins, e o funcionário adquire viseiras e vive em função delas.
2. *Excesso de formalismo.* Tudo na burocracia deve ser formalizado por escrito. As regras, decisões e ações devem ser registradas e documentadas por escrito. Nada se aceita verbalmente. Daí o caráter formal da burocracia. As comunicações feitas constantemente são subs-

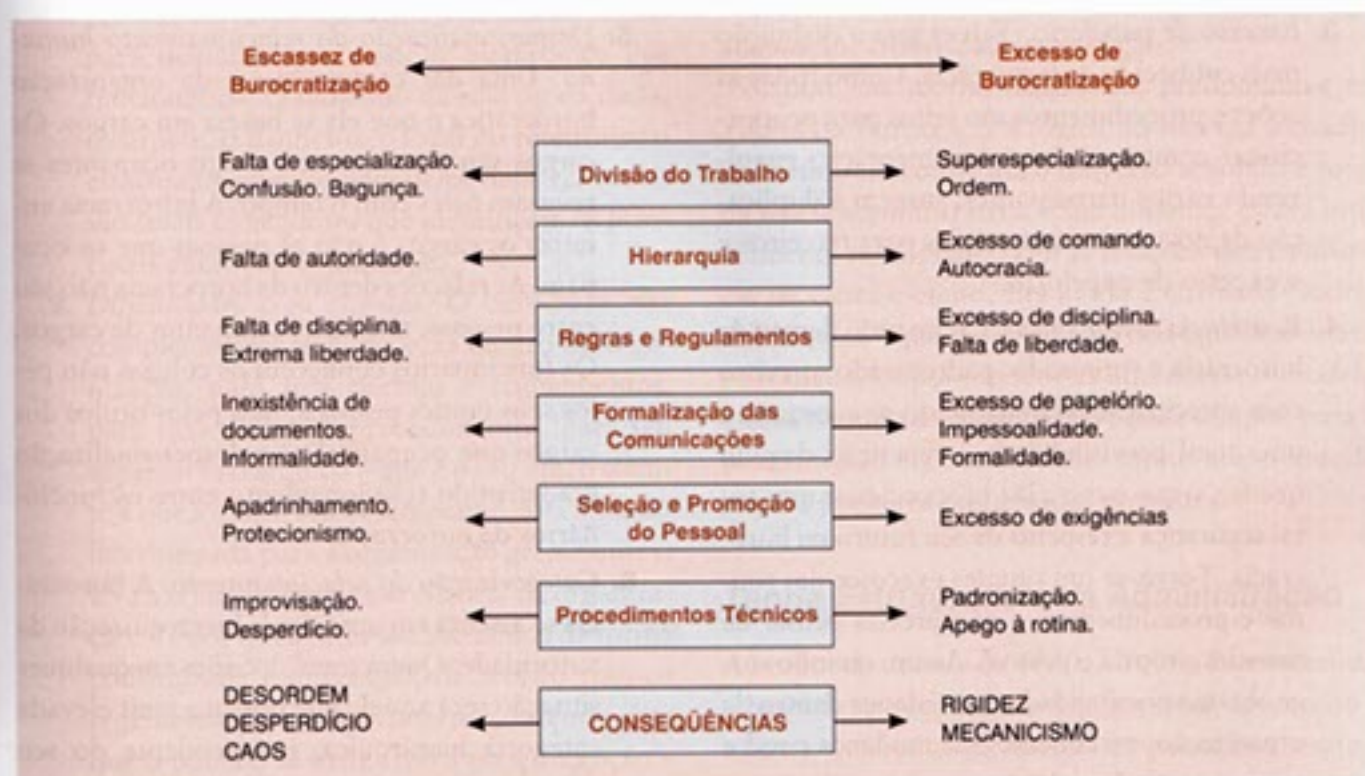


Figura 3.1. Os graus de burocratização das organizações.³⁰

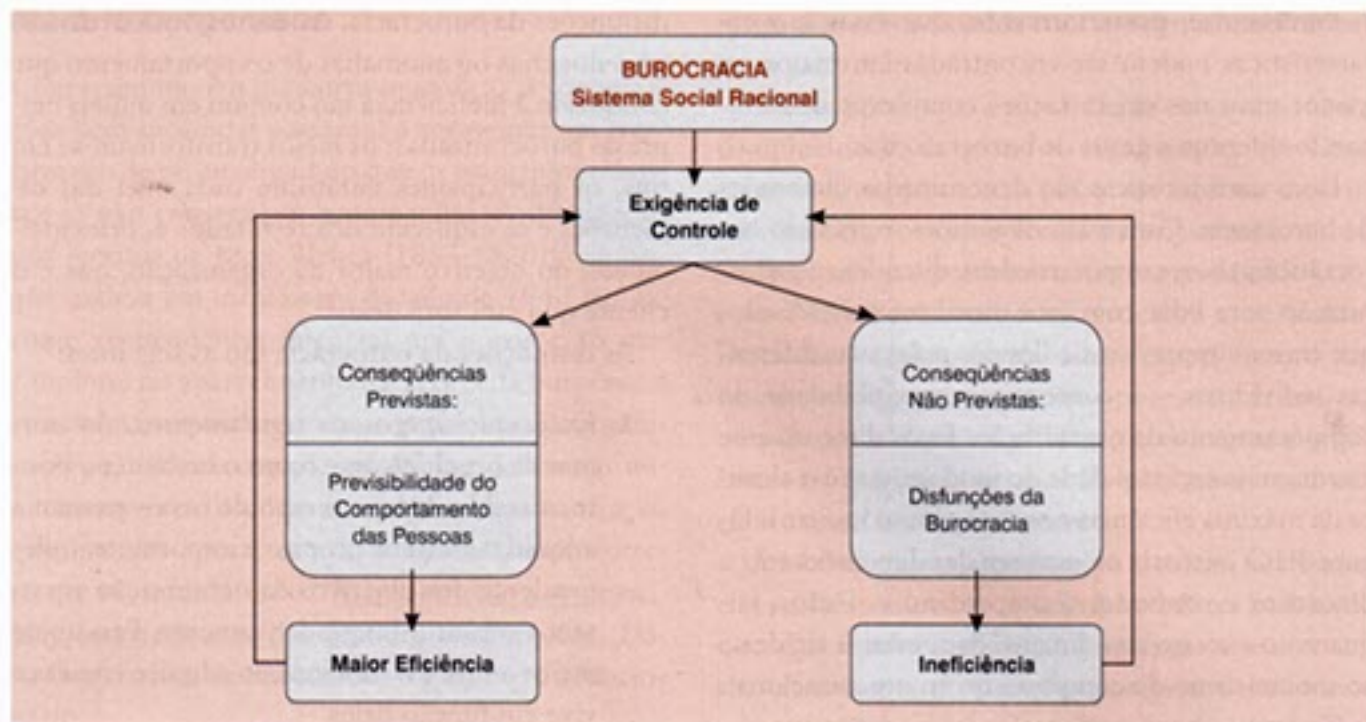


Figura 3.2. O Modelo Burocrático de Weber.³¹

tituídas por formulários e rotinas para preenchê-los adequadamente. Daí a necessidade de órgãos, como organização e métodos, para criar documentos e formulários padronizados e rotinizar o seu preenchimento.

3. *Excesso de papelório.* Talvez seja a disfunção mais conhecida da burocracia. Como todas as ações e procedimentos são feitos para proporcionar comprovação e documentação envolvendo vários participantes, surgem a duplicação de documentos, as cópias para terceiros e o excesso de papelório.
4. *Resistência às mudanças.* Como tudo dentro da burocracia é rotinizado, padronizado, previsto com antecipação, o funcionário se acostuma a uma total previsibilidade e repetição daquilo que faz, o que passa a lhe proporcionar uma total segurança a respeito de seu futuro na burocracia. Torna-se um simples executor das rotinas e procedimentos, e não precisa pensar de maneira própria e pessoal. Assim, quando surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização, certamente essa mudança passa a ser interpretada pelo funcionário como algo que ele desconhece e, portanto, algo que pode

trazer perigo à sua estabilidade e segurança. Com isso, a mudança passa a ser indesejável. E à medida do possível, o funcionário passa a resistir a qualquer tipo de mudança que se queira implantar na organização.

5. *Despersonalização do relacionamento humano.* Uma das características da organização burocrática é que ela se baseia em cargos. Os cargos são permanentes, e seus ocupantes se revezam neles com o tempo. A burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam. As relações dentro da burocracia não são entre pessoas, mas entre ocupantes de cargos. Os funcionários conhecem os colegas não pelos seus nomes pessoais, mas pelos títulos dos cargos que ocupam. Daí a despersonalização gradativa do relacionamento entre os funcionários da burocracia.
6. *Categorização do relacionamento.* A burocracia se assenta em uma rígida hierarquização da autoridade. Quem toma decisões em qualquer situação será aquele que possui a mais elevada categoria hierárquica, independente do seu conhecimento sobre o assunto. Quem decide é o que ocupa o posto hierárquico mais alto,

mesmo que nada saiba a respeito do problema a ser resolvido. Como as decisões burocráticas são rotineiras, elas são documentadas com a assinatura dos tomadores de decisão nos documentos e formulários.

7. *Superconformidade às rotinas e procedimentos.* A burocracia baseia-se em rotinas e procedimentos, como meio de garantir que as pessoas façam exatamente aquilo que delas se espera. A burocracia exige devoção estrita às normas e procedimentos, o que as transforma em coisas absolutas e sagradas para o funcionário. Daí a rigidez do comportamento do burocrata: o funcionário passa a fazer o estritamente contido nas normas, nas regras, nos regulamentos, nas rotinas e procedimentos impostos pela organização. Esta perde sua flexibilidade, pois o funcionário restringe-se ao desempenho mínimo. Perde sua iniciativa, sua criatividade e inovação.
8. *Exibição de sinais de autoridade.* Como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema capaz de indicar e sinalizar aos olhos de todos aqueles que detêm o poder. Daí surge a tendência à utilização intensiva de símbolos e sinais de status para demonstrar a posição hierárquica dos funcionários. O tamanho da sala ou da mesa, o carpete, o banheiro, o local do refeitório, o estacionamento, os benefícios mais refinados são sinais indicadores que identificam os principais chefes da organização.
9. *Dificuldades com clientes.* O burocrata está completamente voltado para dentro da organização, para suas normas e regulamentos, para suas rotinas e procedimentos, para seu superior hierárquico – que é o seu único cliente e que avalia o seu desempenho. Sua atuação interiorizada para a organização geralmente o leva a criar conflitos com clientes da organização. Todos os clientes são atendidos de forma padronizada e impessoal, de acordo com os regulamentos e rotinas internos, fazendo com que o público se irrite com a pouca atenção e descaso para com os seus problemas e necessidades particulares.

Com essas disfunções, a eficiência vai para o espaço. A organização torna-se demorada, lenta, preguiçosa, rotineira, desarticulada, retrógrada etc.

Além do mais, o modelo burocrático é adequado para ambientes estáveis, com poucas mudanças e alta previsibilidade. O aspecto permanente e definitivo da burocracia – idealizado para as empresas do começo do século XX – começou a mostrar problemas de adequação e de ajustamento externo quando as mudanças ambientais se intensificaram e se tornaram mais rápidas. O modelo burocrático, por ser essencialmente rígido e conservador, não leva em conta as mudanças. Pelo contrário, ele age como uma barreira monolítica às mudanças. Uma camisa-de-força que bloqueia e impede o ajustamento da organização às mudanças ambientais. O objetivo básico do modelo burocrático é impor ordem, orientação, disciplina e manutenção do *status quo*, razão pela qual as suas normas e seus regulamentos são eminentemente controladores, conservadores e restritivos. A burocracia apresenta características de rigidez e inflexibilidade, aspectos que se opõem profundamente à natureza mutável e cambiante do ambiente em que nos dias de hoje ela deve operar e funcionar. O resultado é uma organização arcaica, ultrapassada e obsoleta em um ambiente que exige adaptação, criatividade e inovação.

Como nas teorias anteriores, predominava na Teoria da Burocracia a lógica do sistema fechado: cada empresa constituía o universo absoluto e total da teoria administrativa, e sua dinâmica estava intimamente relacionada com as relações determinísticas de causa-e-efeito. Era ainda a chamada “teoria da máquina” que predominava nos figurinos administrativos. Como nas teorias anteriores, o modelo estava desenhado para dentro e para sempre, para a permanência e a estabilidade, sonho que o mundo jogaria por terra nas décadas seguintes.

Teoria Estruturalista da Administração

Ao redor da década de 1950, a Teoria Estruturalista – baseada na sociologia organizacional – começou a agitar os meios acadêmicos e empresariais, a questionar o modelo racional de organização – o modelo burocrático – e, pela primeira vez, a olhar para

QUADRO 3.4. *A contribuição da Teoria da Burocracia ao CO*

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de sociedade • Tipos de autoridade • Características do modelo burocrático <ul style="list-style-type: none"> • Racionalidade burocrática • Autoridade burocrática | <ul style="list-style-type: none"> • Dilemas da burocracia • Disfunções da burocracia • Graus de burocratização • Abordagem descritiva e explicativa • Hierarquia administrativa |
|---|---|

QUADRO 3.5. *A contribuição da Teoria Estruturalista ao CO*

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Conceito de sociedade de organizações • Análise organizacional mais ampla • Recompensas materiais e sociais • Conceito de homem organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Tipologias de organizações • Interdependência organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Conflitos organizacionais | <ul style="list-style-type: none"> • Modelo racional de organização • Modelo natural de organização <ul style="list-style-type: none"> • Níveis organizacionais • Diversidade organizacional • Objetivos organizacionais • Conjunto organizacional • Sátiras à organização burocrática |
|---|--|

fora e transpor as fronteiras da organização. Percebeu-se que vivemos em uma sociedade de organizações e que existe uma interdependência da organização com as demais outras que constituem seu ambiente externo. Os horizontes da teoria administrativa começaram a se ampliar e a se projetar externamente para fora da organização. Deixava-se de lado o catecismo prescritivo e normativo e partia-se para uma visão explicativa e descritiva das organizações e de sua administração com um cunho marcadamente crítico. Pela primeira vez, uma tendência integradora de juntar teorias aparentemente contraditórias – como a Teoria Clássica e a Escola das Relações Humanas e seus respectivos conceitos – para uma abordagem mais ampla.³²

Teoria Neoclássica da Administração

Até aqui, a teoria administrativa ensinava as regras e princípios universais sobre como lidar com a certeza e com a previsibilidade. A grande mudança co-

meçou a surgir a partir da década de 1950, quando surgiu a Teoria Neoclássica da Administração, uma reafirmação dos princípios clássicos devidamente atualizados e redimensionados para sua época, mas sem ser exageradamente prescritiva e normativa. É também denominada Escola do Processo Administrativo pelo fato de conceituar a administração das organizações como um processo cíclico e contínuo que comporta quatro funções administrativas:

1. *Planejamento*: é a fase do processo administrativo que estabelece os objetivos a serem alcançados e identifica as ações necessárias para atingir tais objetivos. O estabelecimento de objetivos é feito de maneira integrada e denominada visão de futuro da organização.
2. *Organização*: é a fase do processo administrativo que define a divisão do trabalho organizacional a ser feito por meio de tarefas de órgãos ou cargos (diferenciação) e cuida da coordenação.

nação (integração) dos esforços para garantir o alcance do propósito desejado.

3. **Direção:** é a fase do processo administrativo que coordena e converge os esforços de todas as pessoas para garantir que elas desempenhem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos organizacionais com sucesso. Alguns autores tratam esta função como liderança na organização.
4. **Controle:** é a fase do processo administrativo que monitora o desempenho, comparando os resultados com os objetivos propostos e assumindo ações corretivas quando necessárias.

Assim, em todos os níveis da organização – seja na presidência, na direção, na gerência ou na supervisão – o trabalho do administrador consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos no sentido de alcançar objetivos e resultados para a organização. Na verdade, o administrador alcança tais objetivos e resultados não pelo seu trabalho individual, mas pelo trabalho conjugado e coordenado das pessoas que trabalham sob sua direção.

Cada organização é considerada simultaneamente sob o ponto de vista de eficiência e de eficácia. Eficiência é uma medida de utilização dos recursos disponíveis. É uma relação entre custos e benefícios, entre entradas e saídas. A eficiência preocupa-se com os meios, métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis. A eficácia é uma medida de alcance de resultados. Mede o sucesso da organização no atingimento de seus objetivos. Em termos econômicos, a eficácia de uma organização se refere à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do fornecimento de seus produtos (bens ou serviços). A eficácia está voltada para o alcance dos objetivos visados. À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele se volta para a eficiência – melhor utilização dos recursos disponíveis. Porém, quando ele se preocupa em alcançar objetivos, está se voltando para a eficácia.

Embora paradoxal essa dupla orientação simultânea – eficiência e eficácia –, ela constitui fator de sucesso para as organizações, do ponto de vista neoclássico.



Figura 3.3. As quatro funções administrativas.³³

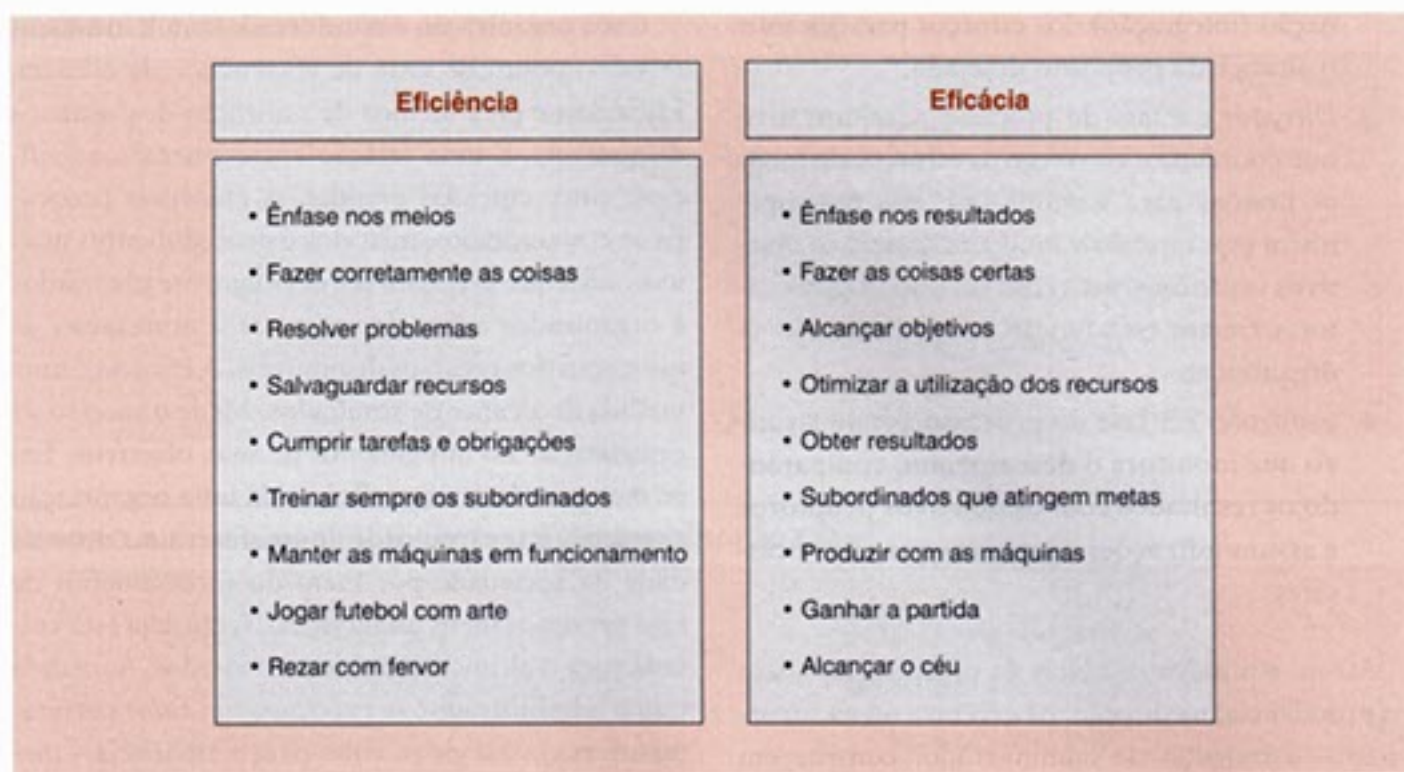


Figura 3.4. Diferenças entre eficiência e eficácia.

QUADRO 3.6. A contribuição da Teoria Neoclássica ao CO

- Princípios gerais de administração
- Abordagem eclética da organização
- Administração como técnica social
- Balanço entre eficiência e eficácia
- Divisão do trabalho organizacional
 - Especialização
 - Hierarquia
- Administração por Objetivos (APO)
- Amplitude administrativa
- Centralização x descentralização
- Funções do administrador
- Processo administrativo
 - Autoridade e poder
 - Tipos de organização
- Tipos de departamentalização
- Recompensas salariais

A Teoria Neoclássica trouxe também a chamada Administração por Objetivos (APO).³⁴ A idéia era enfatizar não os meios ou métodos, mas os objetivos a serem alcançados pela organização. A APO signi-

ficou uma revolução dentro das empresas: a ênfase nos fins e nos objetivos e não mais nos meios e métodos de trabalho.

CASO DE APOIO

A PLUG-ON

Ao estudar a Teoria da Administração em seus primórdios, Pedro Menendez aprendeu sobre eficiência e eficácia, produtividade, eliminação de desperdícios, estrutura organizacional, departamentalização e outros conceitos importantes relacionados com a tarefa e estrutura. Tudo isso pode ajudá-lo a organizar melhor a Plug-On e obter resultados melhores com os recursos atualmente disponíveis. Mas Menendez acredita que todos esses conceitos apenas tornam melhor a empresa naquilo que ela já tem. Para ele, há um mecanicismo típico de sistemas fechados em todos esses conceitos. O que você acha? ●

A Terceira Onda: A Ênfase nas Pessoas

A ênfase nas pessoas veio mudar radicalmente a Teoria Administrativa. Os seguidores da Administração Científica e da Teoria Clássica não se preocuparam em testar suas idéias por meio de pesquisas científicas e nem se preocuparam com as pessoas e suas diferenças individuais. Essa omissão foi corrigida na década de 1920, quando alguns pesquisadores começaram a utilizar métodos científicos para avaliar a teoria na prática e o papel dos grupos sociais na eficiência das organizações.

Escola das Relações Humanas

A pesquisa de Hawthorne começou em 1924 na fábrica da Western Electric em Hawthorne, nas proximidades de Chicago, Illinois. Foi uma das primeiras tentativas de utilizar técnicas científicas para examinar o comportamento humano no trabalho.³⁵ A pesquisa foi desenvolvida em três etapas e avaliou os efeitos de várias condições físicas e práticas gerenciais sobre a eficiência no local de trabalho. O Quadro 3.7 dá uma idéia geral das três etapas da experiência de Hawthorne.

Apesar das evidentes debilidades nos métodos e técnicas adotados, a experiência de Hawthorne mostrou que mudanças no pagamento de incentivos salariais, nas tarefas executadas, nos períodos de descanso e no horário de trabalho provocam melhorias de produtividade que foram inicialmente atribuídas aos efeitos do fator humano.³⁶ Além disso, os estudos de Hawthorne levantaram dúvidas a respeito do enfoque da eficiência e dos princípios de administração até então utilizados. Mais do que isso, a experiência provocou o surgimento da chamada abordagem das relações humanas, desviando a atenção do método de trabalho para o aumento da satisfação das pessoas no aumento da eficiência organizacional.³⁷ A escola das relações humanas inaugurou a preocupação com os grupos informais e com assuntos relacionados com comunicação e motivação das pessoas. Suas principais conclusões são:³⁸

QUADRO 3.7. Resultados da experiência de Hawthorne

EXPERIÊNCIA	MUDANÇAS EFETUADAS	RESULTADOS ALCANÇADOS
1. Estudo de iluminação	Condições de iluminação do local de trabalho	Aumento da produtividade em quase todos os níveis de luminosidade
2. 1º teste de montagem de relés	Simplificação do trabalho, horário de trabalho mais curto, pausas para descanso, supervisão amistosa, pagamento de incentivos salariais	Aumento da produtividade em 30
2º teste de montagem de relés	Novo pagamento de incentivos, horário de trabalho mais curto, mais pausas para descanso, supervisão mais amistosa	Aumento da produtividade em 12 e novo aumento da produtividade em 15
3. Programa de entrevistas	Entrevistas com todos os funcionários para conhecer suas expectativas	Descoberta da presença de normas informais de produtividade

1. O trabalho é uma atividade tipicamente grupal e social.
2. O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social.
3. A tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar, com chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo o pessoal.
4. O ser humano é motivado pela necessidade de estar junto, de ser reconhecido, de receber adequada comunicação. Daí o conceito de *homo social* em contraposição ao conceito de *homo economicus* então vigente.
5. A civilização industrializada traz como consequência a desintegração dos grupos primários da sociedade, como a família, os grupos informais e a religião.
6. Os métodos organizacionais da época convergiam para a eficiência e não para a cooperação humana – e muito menos para objetivos humanos – o que promovia o conflito social na sociedade industrial. Daí a incompatibilidade entre os objetivos organizacionais da empresa e os objetivos individuais dos empregados.

Contudo, a Teoria das Relações Humanas – embora mais democrática e participativa – ainda permanecia basicamente prescritiva e normativa e até certo ponto parcialista: como liderar e motivar as pessoas para alcançar os objetivos organizacionais.

Teoria Comportamental da Administração

Com o descrédito do movimento de relações humanas devido ao seu caráter eminentemente manipulativo, os psicólogos organizacionais passaram a adotar uma abordagem mais ampla e liberal com a chamada Teoria do Comportamento da Administração. Era o *behaviorismo* dentro da administração. Dentro de uma visão explicativa e descritiva, passaram a preocupar-se com a organização e seus diferentes participantes e a desenvolver modelos de motivação, liderança, comunicação, raciocínio e tomada de decisão à escolha do administrador para que ele pudesse adequá-los às diferentes situações possíveis em que se encontrasse. A tônica principal passou a ser a busca da flexibilidade organizacional e a redução do conflito entre os objetivos organizacionais e objetivos individuais dos participantes.³⁹

A teoria comportamental é uma decorrência da escola das relações humanas. Surgiu ao redor da década de 1950 com a teoria das decisões,⁴⁰ mostrando que a organização é um sistema de decisões: as pessoas estão constantemente tomando decisões a respeito de sua participação e permanência na organização.

Mais adiante, Douglas McGregor (1906-1964)⁴¹ despertou a atenção para o forte contraste filosófico entre a abordagem tradicional – da administração científica e dos princípios da administração – e a abordagem das relações humanas. Empregou o termo Teoria X para descrever as principais premissas sobre a natureza humana da abordagem tradicional, e o termo Teoria Y para a abordagem das relações humanas.

QUADRO 3.8. A contribuição da Teoria das Relações Humanas ao CO

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Comportamento social das pessoas <ul style="list-style-type: none"> • Grupos informais • Relações humanas no trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Dinâmica de grupo • Primeiros estudos sobre motivação • Primeiros estudos sobre liderança | <ul style="list-style-type: none"> • Importância do conteúdo do cargo <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação humana • Organização informal • Processo de mudança • Moral e clima organizacional • Administração participativa |
|---|--|

QUADRO 3.9. *As premissas da Teoria X e da Teoria Y*⁴²

TEORIA X	TEORIA Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. As pessoas normais têm aversão inerente ao trabalho e o evitarão sempre que isso for possível. 2. Por detestar o trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida ou ameaçada de punição para que se empenhe no alcance dos objetivos organizacionais. 3. As pessoas médias preferem ser mandadas, desejam evitar a responsabilidade, possuem relativamente pouca ambição e, sobretudo, querem segurança e estabilidade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Despende esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto o lazer e o repouso. As pessoas médias não são inerentemente avessas ao trabalho. 2. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de dirigir o esforço para os objetivos organizacionais. As pessoas praticarão o autocontrole e o autocomando a serviço de objetivos com os quais se sentem envolvidas. 3. A dedicação a objetivos é uma função das recompensas associadas ao seu alcance. As recompensas mais significativas – como a satisfação do ego e das necessidades de auto-realização – podem ter resultados diretos do esforço dirigido a objetivos organizacionais. 4. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a ênfase na segurança não são características humanas inerentes. A maioria das pessoas aprende a buscar e a aceitar a responsabilidade. 5. Imaginação, inventividade, criatividade e capacidade para usar essas qualidades na solução dos problemas organizacionais são distribuídas entre as pessoas.

Segundo essas premissas, a tarefa dos gerentes se torna completamente diferente, no Quadro 3.10.

Não tardou para que surgissem novas proposições sobre a motivação humana.

Maslow e Herzberg – que estudaremos adiante no capítulo sobre motivação – desenvolveram teorias sobre motivação no trabalho. Aos poucos, a teoria comportamental mudou totalmente a configuração da teoria administrativa. Em vez de estrutura organizacional, departamentalização, métodos e processos, o enfoque passou para aspectos humanos e sociais como liderança, comunicação, motivação, grupos e equipes, cultura e clima organizacional.

Recentemente, embalado por esses novos conceitos, surgiu o movimento do Desenvolvimento Organizacional (DO) no sentido de criar e desenvolver modelos de mudança organizacional planejada para possibilitar a rápida adequação das empresas às dinâmicas demandas do mundo moderno.⁴³ O DO surgiu repentinamente graças ao trabalho de consultores organizacionais preocupados em definir

modelos para alicerçar seus trabalhos de consultoria com base na abordagem comportamental.

A Quarta Onda: A Ênfase no Ambiente

A ênfase no ambiente surgiu com a abordagem dos sistemas abertos nos anos 60. A organização é um sistema – um conjunto integrado de elementos inter-relacionados para alcançar determinados objetivos – em constante interação com seu ambiente externo. A partir daí, passou-se a considerar o ambiente externo – tudo o que envolve externamente uma organização – em contraposição ao ambiente interno – mais propriamente denominado cultura organizacional e que será discutido mais adiante. O passo fundamental para isso foi a inclusão da Teoria de Sistemas e o posterior surgimento da Teoria da Contingência na teoria administrativa.⁴⁴

As primeiras noções de ambiente surgiram com Emery e Trist⁴⁵ que desenvolveram a idéia de que o

QUADRO 3.10. *A tarefa dos gerentes na Teoria X e na Teoria Y⁴⁶*

TEORIA X	TEORIA Y
<ol style="list-style-type: none"> Os gerentes são responsáveis pela organização dos elementos do empreendimento produtivo – como dinheiro, matéria-prima, equipamento, pessoal – unicamente no interesse da eficiência econômica. A função do gerente é motivar os trabalhadores, direcionar seus esforços, controlar suas ações e modificar seu comportamento para atender às necessidades da organização. Sem tal intervenção ativa dos gerentes, as pessoas ficariam passivas ou resistentes às necessidades organizacionais. Os trabalhadores devem ser persuadidos, castigados, recompensados para o bem da empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> Os gerentes são responsáveis pela organização dos elementos do empreendimento produtivo – como dinheiro, matéria-prima, equipamento, pessoal – no interesse dos fins econômicos. Devido ao fato de as pessoas serem motivadas pelo desempenho, possuírem potencial para o desenvolvimento, poderem assumir responsabilidades e estarem dispostas a trabalhar para alcançar metas organizacionais, os gerentes são responsáveis por capacitá-las a reconhecer e a desenvolver essas capacidades básicas. A tarefa essencial da administração é organizar condições organizacionais e métodos de operação de forma que trabalhar para realizar objetivos organizacionais também seja a melhor maneira de as pessoas alcançarem suas próprias metas pessoais.

QUADRO 3.11. *A contribuição da Teoria Comportamental ao CO*

<ul style="list-style-type: none"> • Motivação • Estilos de administração • Sistemas de administração • Conceito de organização <ul style="list-style-type: none"> • Processo decisório • Comportamento organizacional • Administração participativa • Abordagem descritiva e explicativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de homem administrativo <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de participantes • Conflitos organizacionais • Ênfase nas pessoas • Grupos e equipes • Análise organizacional por meio do comportamento <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento Organizacional (DO)
--	--

● CASO DE APOIO

A PLUG-ON

Pedro Menendez percebeu que aspectos estruturais são importantes para sua empresa a fim de garantir-lhe a plataforma básica para suas operações cotidianas. Mas, como diretor-presidente da Plug-On, Menendez sabe que precisa dar uma força às pessoas. Sabe que seu estilo de administração – bem como o

de seus principais executivos – é fundamental para conduzir as pessoas para o caminho do sucesso da sua empresa. Tudo é uma questão de comportamento. Significa criar condições para a colaboração e cooperação irrestritas das pessoas que trabalham consigo. Como fazê-lo? ●

ambiente que circunda a organização é a origem dos recursos necessários e, ao mesmo tempo, o destino dos produtos acabados. Mais do que isso, fonte de oportunidades e fonte de ameaças. Dentro dessa concepção, a sobrevivência organizacional depende da percepção dos ambientes e do ajustamento às suas demandas. Assim, conhecer os ambientes e suas demandas permite melhorar essa percepção e ajustamento. Cada organização responde de modo diferente às diferentes condições ambientais existentes. Essa idéia constitui a base dos principais modelos de comportamento macroorganizacional e sistêmico que veremos a seguir.

O ambiente pode ser simples, quando composto de poucas partes constituintes, como fornecedores, clientes e concorrentes. É o caso de um posto de gasolina que atua em um contexto simples e fácil de conhecer. Solicita matéria-prima de um único distribuidor de combustível, comercializa quase que exclusivamente com clientes que querem comprar gasolina ou lubrificantes para seus carros e precisa estar atento às atividades competitivas de outros postos da rede. Mas o ambiente pode ser vasto e complexo. É o caso de fabricantes de automóveis – como a Volkswagen, General Motors ou Ford –, que incluem um enorme número de fornecedores, muitos tipos diferentes de clientes e inúmeros concorrentes nacionais e estrangeiros. Quando o ambiente é complexo, as organizações têm dificuldades em compreendê-lo e interpretá-lo adequadamente.⁴⁷

Teoria de Sistemas

Pouco antes, nas décadas de 1950 e 1960, um biólogo chamado Bertalanffy lançava as bases de uma

Teoria Geral de Sistemas (TGS) para nortear a interação e o desenvolvimento ordenado das ciências.⁴⁸ Era a busca do globalismo no campo científico. Não tardou para que a TGS logo chegasse à administração. O aporte da Teoria de Sistemas trouxe uma verdadeira revolução na Administração, deslocando a visão internalizada para uma visão mais ampla e abrangente. O ponto focal de estudo mudou radicalmente. De repente, a teoria administrativa tornou-se extroversa no estudo das organizações. As fronteiras da organização foram ultrapassadas e o ambiente externo passou a ser considerado o condicionante básico do formato e do comportamento organizacional. Inverteu-se a vertente do estudo organizacional: ao invés de estudar as organizações no seu interior, preferiu-se estudar as organizações de fora para dentro, isto é, partindo do ambiente para dentro delas. Do elemento maior e condicionador rumo ao elemento menor e condicionado. Da variável independente para a variável dependente. Afinal, o ambiente é constituído por outras organizações.

Um sistema é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre dados/energia/matéria para fornecer informações/energia/matéria.⁴⁹ Os elementos constituem as partes ou órgãos que compõem o sistema e são denominados subsistemas. Os sistemas podem ser físicos ou concretos (*hardware*) ou podem ser abstratos e conceituais (*software*). Podem ser fechados (ou mecânicos e com relações conhecidas com o meio externo) ou abertos (em contínua interação com o ambiente que escapa da compreensão). Além disso, o sistema pode ser representado por modelos. Modelo é uma representação simplificada de um sistema ou de parte da realidade.

QUADRO 3.12. A revolução da abordagem sistêmica⁵⁰

ABORDAGEM TRADICIONAL

Reduccionismo: Divisão do trabalho organizacional

Pensamento analítico: Decomposição do todo

Mecanicismo: Relação linear de causa-e-efeito

ABORDAGEM SISTÊMICA

Expansionismo: Visão global e holística

Pensamento sintético: O sistema como parte de um sistema maior

Teleologia: O sistema como entidade global e funcional em busca de objetivos e finalidades



Figura 3.5. As organizações como sistemas abertos.

A principal contribuição da abordagem sistêmica ao CO é o conceito de organização como um sistema aberto em constante interação com seu ambiente.

Sociólogos e psicólogos do Instituto de Relações Humanas de Tavistock passaram a conceber a organização como um sistema sociotécnico que interage continuamente com o ambiente ao seu redor.⁵¹ Toda organização é formada por dois subsistemas:

1. O *subsistema técnico*, que compreende as tarefas a serem desempenhadas, as instalações físicas, o equipamento e os instrumentos utilizados, as exigências da tarefa, as utilidades e técnicas operacionais, o ambiente físico e a maneira como está disposto, bem como a duração da operação das tarefas. O subsistema técnico envolve a tecnologia, o território e o tempo. É o responsável pela eficiência potencial da organização.
2. O *subsistema social*, que compreende as pessoas, suas características físicas e psicológicas, as relações sociais entre as pessoas encarregadas da execução da tarefa, bem como as exigências de sua organização tanto formal como informal, na situação de trabalho. O subsistema social transforma a eficiência potencial em eficiência real.

Mais recentemente, Katz e Kahn⁵² apresentam uma abordagem mais ampla sobre as organizações como sistemas abertos. Para eles:

1. *As organizações são sistemas abertos*. Apresentam características de importação (entradas), transformação (processamento) e exportação (saídas) em relação ao seu ambiente. Além disso, são ciclos de eventos que se repetem. Apresentam entropia negativa (negentropia) como forma de obter reservas de energia para deter o processo de entropia. A informação é o insumo que proporciona retroação negativa a fim de manter o estado firme do sistema e a definição de suas fronteiras, além de um processo de decodificação próprio para reagir seletivamente apenas em relação aos sinais de informação para os quais esteja sintonizado. A confusão e a complicação ambiental são racionalizadas por meio de categorias significativas e simplificadas para o sistema.
2. *Estado firme e homeostasia dinâmica*. O sistema aberto procura manter certa constância no intercâmbio de energia importada e exportada do ambiente, assegurando o seu caráter organizacional e evitando o processo entrópico. Caracteriza-se por um estado firme: o quo-

ciente de intercâmbio de energia e as relações entre as partes continuam os mesmos apesar das variações que ocorrem externamente no ambiente.

3. *Diferenciação.* Como todo sistema aberto, a organização tende à diferenciação, isto é, à multiplicação e elaboração de funções, o que lhe traz também multiplicação de papéis e diferenciação interna.
4. *Equifinalidade.* O sistema aberto pode alcançar, por uma variedade de caminhos, o mesmo estado final partindo de diferentes condições iniciais. À medida que os sistemas abertos desenvolvem mecanismos regulatórios (homeostasia) para regular suas operações, a quantidade de equifinalidade pode ser reduzida. Porém, a equifinalidade permanece: existe mais de um modo de o sistema produzir um determinado resultado, ou seja, existe mais de um caminho para a consecução de um objetivo. O estado estável pode ser atingido a partir de condições iniciais diferentes e por meio de meios diferentes.
5. *Limites ou fronteiras.* Como sistemas abertos, as organizações apresentam limites ou fronteiras, isto é, barreiras entre o sistema e o ambiente. Os limites ou fronteiras definem a esfera de ação do sistema, bem como o seu grau de abertura em relação ao ambiente.
6. *Cultura e clima organizacional.* Toda organização cria sua própria cultura com seus próprios tabus, costumes e usos. A cultura do sistema reflete as normas e os valores do sistema formal, a sua reinterpretação no sistema informal, bem como as disputas internas e externas dos membros da organização, seus processos de trabalho e distribuição física, as modalidades de comunicação e o exercício da autoridade dentro do sistema.
7. *Eficiência e eficácia organizacional.* A eficiência organizacional refere-se ao quanto de entrada de uma organização resulta como produto e quanto dela é absorvido pelo sistema. A eficiência relaciona-se com a necessidade de sobrevivência da organização. Por outro lado, a eficácia organizacional relaciona-se com a

extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas, o que é determinado pela combinação da eficiência da organização e seu êxito em obter condições vantajosas ou entradas de que necessita. A eficiência busca incrementos por meio de soluções técnicas e econômicas, enquanto a eficácia procura a maximização do rendimento para a organização, por meios técnicos e econômicos (eficiência) e por meios políticos (não-econômicos).

8. *Organização como um sistema de papéis.* Papel é um conjunto de atividades solicitadas de uma pessoa que ocupa uma determinada posição em uma organização. A organização pode ser considerada como consistindo de papéis ou aglomerados de atividades esperadas das pessoas e de conjuntos de papéis ou de grupos que se superpõem, cada qual formado de pessoas que têm tais expectativas quanto a um determinado indivíduo. A organização é uma estrutura de papéis. Melhor dizendo, um sistema de papéis.

A Teoria de Sistemas mostrou claramente o brutal confronto entre abordagens de sistema fechado – como a Teoria Clássica e o Modelo Burocrático – abordagens de sistema aberto – como a Teoria da Contingência. De um lado, enfoques rígidos e mecanísticos e, de outro, enfoques flexíveis e adaptáveis às circunstâncias ambientais.

A Teoria de Sistemas abriu as portas para novas abordagens em administração e para uma visão mais ampla e abrangente das organizações.

Teoria da Contingência

Em 1961, Burns e Stalker, dois sociólogos industriais ingleses, pesquisaram vinte indústrias para verificar a relação entre as práticas administrativas e o ambiente externo que as envolve.⁵³ Ficaram impressionados com os diferentes métodos e procedimentos administrativos encontrados e classificaram as indústrias pesquisadas em dois tipos: organizações mecanísticas e organizações orgânicas.

QUADRO 3.13. *A contribuição da Teoria de Sistemas ao CO*

- Organização como sistema aberto
- Conceito de modelo organizacional
- Conceito de entrada, saída e processo
 - Conceito de caixa negra
- Conceito de informação e retroação
 - Conceito de homeostasia
- Introdução da automação e informática
- Abordagem explicativa e descritiva
- Processo decisório
- Pesquisa Operacional (PO)
- Tipos e parâmetros de sistemas
 - Abordagem sociotécnica
- Análise sistêmica das organizações
 - Conceito de homem funcional
- Nova abordagem organizacional
 - Conceito de ambiente

QUADRO 3.14. *As características dos sistemas mecânicos e orgânicos⁵⁴*

CARACTERÍSTICAS	SISTEMAS MECÂNICOS	SISTEMAS ORGÂNICOS
Estrutura Organizacional	Burocrática, rígida, definitiva e permanente	Flexível, adaptativa, mutável e transitória
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando	Baseada no conhecimento e na consulta recíproca
Desenho de Cargos	Definitivo e permanente. Cargos estáveis com ocupantes especialistas	Provisório e mutável. Cargos são redefinidos constantemente com ocupantes polivalentes
Processo Decisório	Centralizado na cúpula da organização	Descentralizado na base da organização
Comunicações	Verticais e formais	Horizontais e laterais
Confiabilidade	Regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela organização	Pessoas empreendedoras. As comunicações são informais e intensas
Princípios Predominantes	Tipicos da Teoria Clássica	Tipicos da Teoria das Relações Humanas
Ambiente Favorável	Estável, imutável e permanente	Instável, mutável e dinâmico

Concluíram que as organizações mecanísticas são apropriadas para condições ambientais estáveis e permanentes, enquanto as organizações orgânicas são mais adequadas para condições ambientais de mudança e inovação.

Mais tarde, na década de 1970, Lawrence e Lorsch publicaram os resultados de sua pesquisa sobre o ambiente de organizações provocando o surgimento da Teoria da Contingência.⁵⁵ Concluíram que as empresas utilizam dois mecanismos básicos de funcionamento: a diferenciação e a integração

administrativas. A diferenciação refere-se à divisão da organização em subsistemas ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada em um contexto ambiental também especializado. Cada subsistema ou departamento tende a reagir unicamente àquela parte do ambiente que é relevante para a sua tarefa especializada. À medida que os ambientes específicos diferirem quanto às demandas que fazem à organização, surgirão na estrutura e na abordagem utilizada pelos departamentos. Do ambiente geral emergem ambientes específicos,

a cada qual correspondendo um subsistema ou departamento da organização. A integração refere-se ao processo oposto, isto é, ao processo gerado por pressões vindas do ambiente geral da organização no sentido de alcançar unidade de esforços e coordenação entre os vários subsistemas ou departamentos. Assim, ambos os estados – diferenciação e integração – são opostos e antagônicos: quanto mais diferenciada é uma organização, mais difícil é a solução de pontos de vista conflitantes dos subsistemas ou departamentos e a obtenção de colaboração e integração efetiva. À medida que as organizações crescem de tamanho, diferenciam-se em partes, e o funcionamento dessas partes separadas tem de ser integrado para que o sistema inteiro seja viável. Contudo, as organizações que mais se aproximam das características de diferenciação e integração que são requeridas pelo ambiente serão as mais sujeitas ao sucesso do que aquelas que se afastam muito delas.⁵⁶ Assim, para entender uma organização, deve-se antes de tudo compreender o ambiente que a circunda e envolve.

A abordagem contingencial é basicamente abrangente e integrativa no sentido de manter o foco interno nas tarefas, nas pessoas e na estrutura organi-

zacional e passou também a incluir o foco no crescimento e na sobrevivência das organizações em um meio ambiente crescentemente mutável. Além do mais, a Teoria da Contingência incumbiu-se da adaptação ambiental da teoria administrativa: tudo é relativo, tudo é contingente, nada é absoluto, e não existe uma única e exclusiva melhor maneira de administrar ou de organizar. Tudo depende das condições do contexto ambiental no qual as empresas vivem e operam. E as empresas – como sistemas abertos – são dependentes do meio ambiente tanto para suas entradas como para suas saídas. As empresas bem-sucedidas são aquelas que aprendem a adaptar-se às demandas ambientais, sabendo explorar as oportunidades e esquivar-se das ameaças que provêm do ambiente que as circunda. As empresas que não aprendem a adaptar-se a ele tendem a desaparecer, como se houvesse uma seleção natural das espécies organizacionais. Sabemos hoje que a teoria evolucionista está sendo confrontada com a descoberta de drásticas e repentinas mudanças nas espécies como reação adaptativa ao meio ambiente. A evolução foi muito mais radical e descontínua do que pregava a doutrina darwiniana.

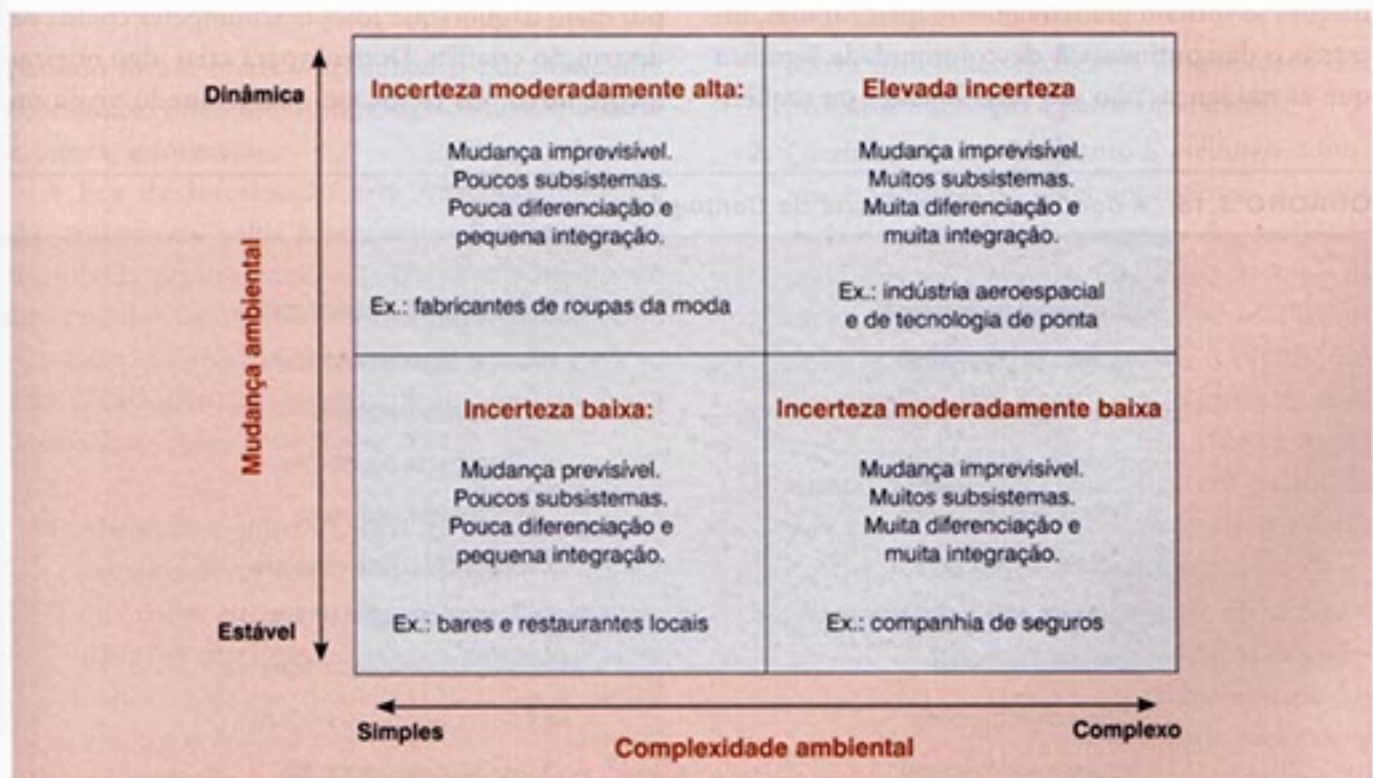


Figura 3.6 A percepção ambiental e a percepção da incerteza ambiental.⁵⁷

Mas, voltando às organizações, sabemos também que o ambiente que as rodeia é vasto, difuso, complexo e imenso. Em decorrência, a percepção que as empresas têm dele é limitada, parcial e subjetiva. As empresas não conseguem apreender o ambiente em sua totalidade e em sua complexidade. Elas não têm condições para absorver todas as informações que provêm do ambiente. Seus órgãos sensoriais e seus mecanismos perceptivos são insuficientes para tal demanda. Ainda existe uma forte miopia por parte das empresas ao visualizar o seu campo de ação e de manobra, bem como o mundo que existe ao seu redor. Os horizontes das empresas ainda são muito curtos e estreitos.

A Teoria da Contingência marca o mais recente estágio da teoria administrativa que nos conduz a uma administração ampliada e sem fronteiras no tempo e no espaço. Ou seja, a uma visão voltada para o futuro e para o ambiente ao redor.

Os Tempos Modernos

Com o advento da Era da Informação, uma nova onda de mudanças passou a se sobrepôr às características da Era Industrial. As mudanças e transformações se tornam gradativamente mais rápidas, intensas e descontínuas. A descontinuidade significa que as mudanças não são mais lineares ou seqüen-

● CASO DE APOIO

A PLUG-ON

Mas como diretor-presidente da Plug-On, Pedro Mendez percebe que não pode ficar intra-orientado e focado apenas nos aspectos interiores de sua empresa. Eles são importantes, mas não tão decisivos para o sucesso organizacional. É preciso olhar mais longe e para fora a fim de poder compreender o ambiente de negócios da sua organização e aproveitar as oportunidades que surgem. O mais importante não é o que ocorre dentro da sua empresa, mas o relacionamento de sua empresa com o contexto ambiental mais amplo. O que você acha disso? ●

ciais e nem seguem uma relação entre causa e efeito, mas são totalmente diversas e alcançam patamares completamente diferentes do passado. A projeção do passado ou extrapolação do presente não funciona, uma vez que as mudanças não guardam nenhuma similaridade com o que se foi. Assim, a economia saudável é aquela que rompe o equilíbrio por meio da inovação tecnológica. Em vez de tentar otimizar o que já existe, a atitude produtiva é inovar por meio daquilo que Joseph Schumpeter chama de destruição criativa. Destruir para criar algo inteiramente novo. Os ciclos em que o mundo viveu no

QUADRO 3.15. A contribuição da Teoria da Contingência ao CO

- Relatividade na Administração
 - Conceito de organização
- Sistemas mecânicos e orgânicos
 - Conceito de ambiente
 - Tipologias de ambiente
 - Ênfase na tecnologia
 - Tipologias de tecnologia
 - Análise ambiental
 - Níveis organizacionais
 - Mudança organizacional
- Novos arranjos organizacionais
- Desenho organizacional flexível
 - Estrutura matricial
 - Organização por equipes
 - Abordagens em redes
 - Conceito de homem complexo
- Modelos contingenciais de motivação
- Modelos contingenciais de liderança
- Abordagem descritiva e explicativa
 - Adaptabilidade ambiental

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais Abordagens
Nas Tarefas	Administração Científica	Organização Racional do Trabalho
Na Estrutura Organizacional	Teoria Clássica	Organização Formal Princípios Gerais de Administração Organização Formal Burocrática Racionalidade Organizacional Múltipla Abordagem: Organização formal e informal Análise intra e extra-organizacional Centralização x Descentralização Funções do Administrador Administração por Objetivos (APO)
	Teoria da Burocracia	
	Teoria Estruturalista	
	Teoria Neoclássica	
Nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização Informal Dinâmica de Grupo Motivação, Liderança e Comunicação Teoria das Decisões Estilos de Administração Mudança Organizacional Planejada
	Teoria Comportamental	
No Ambiente	Teoria de Sistemas	Conceito de Sistema Aberto Análise Ambiental Relatividade na Administração
	Teoria da Contingência	

Figura 3.7. As Principais Teorias Administrativas e seus Enfoques.⁵⁸

passado foram todos determinados por atividades econômicas diferentes – como agricultura, indústria e, agora, informação.

A Era da Informação está trazendo mudança crescentemente veloz e profunda. A influência da tecnologia da informação (TI) – o casamento do computador com a televisão e as telecomunicações – que invade a vida das organizações e das pessoas está provocando profundas transformações. Além do mais, soluções emergentes como:

1. *Melhoria contínua.* É uma técnica de mudança organizacional suave e contínua centrada nas atividades em grupo das pessoas. Visa à qualidade dos produtos e serviços dentro de programas a longo prazo que privilegiam a melhoria gradual e passo a passo por meio da intensiva colaboração e participação das pessoas. Trata-se de uma abordagem incremental e partici-

pativa para obter excelência na qualidade dos produtos e serviços a partir das pessoas.⁵⁹

2. *Qualidade total.* Enquanto a melhoria contínua é aplicável no nível operacional, a qualidade total estende o conceito de qualidade para toda a organização, abrangendo todos os níveis organizacionais, desde o pessoal de escritório e do chão da fábrica até a cúpula, em um envolvimento total. Como a melhoria contínua, a qualidade total é uma técnica incremental para se obter excelência em qualidade dos produtos e processos. O objetivo é fazer acréscimos de valor continuamente.⁶⁰
3. *Reengenharia.* Foi uma reação ao colossal abismo existente entre as mudanças ambientais velozes e intensas e a total inabilidade das organizações em ajustar-se a essas mudanças. A reengenharia significa fazer uma nova e diferente engenharia da estrutura organizacio-

nal. Representa uma total reconstrução e não simplesmente uma reforma total ou parcial da empresa. A reengenharia se baseia nos processos empresariais horizontais que cruzam as diversas fronteiras departamentais para chegar até o cliente. Ela se fundamenta em quatro palavras: é fundamental, radical, drástica e focaliza processos e não funções ou tarefas.⁶¹

4. *Benchmarking*. É um processo contínuo de avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e daquelas empresas que são reconhecidas como líderes empresariais. Isso permite comparações de processos e práticas administrativas entre empresas para identificar o melhor do melhor e com isso alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.⁶²
5. *Equipes de alto desempenho*. São equipes caracterizadas pela elevada participação das pessoas e pela busca de respostas rápidas e inovadoras às mudanças no ambiente de negócios e que permitam atender às crescentes demandas dos clientes.⁶³ As organizações estão migrando rapidamente para o trabalho em equipe. Nunca se falou tanto em equipes como agora. Mas não basta criar e desenvolver equipes. É necessário alçá-las a um desempenho excelente. Mais adiante voltaremos a discutir esse assunto.

Complexidade

A complexidade constitui uma nova visão das ciências. A teoria da complexidade é a parte da ciência que trata do emergente, da física quântica, da biologia, da inteligência artificial e de como os organismos vivos aprendem e se adaptam. A complexidade mostra que a ciência abandona o determinismo e aceita o indeterminismo e a incerteza inerentes ao homem e às suas sociedades e abandona também o ideal de objetividade como única forma válida de conhecimento, assumindo assim a subjetividade, que é a marca maior da condição humana. A complexidade significa a impossibilidade de se chegar a qualquer conhecimento completo e de que não pode trazer certeza sobre o que é incerto.⁶⁴ A Administração e o CO passam a incorporar tais conceitos.

Teoria do Caos

Caos é uma palavra tradicionalmente associada a desordem. Na ciência moderna, caos significa uma ordem mascarada de aleatoriedade. O que parece caótico é, na verdade, o produto subliminar, no qual pequenas perturbações podem causar grandes efeitos devido à não-linearidade do universo. O estado de equilíbrio, o determinismo e a causalidade linear são casos muito singulares e raros em um universo primordialmente evolutivo, onde tudo é fluxo, transformação e mudança. Tudo na natureza muda e evolui continuamente. Nada no universo é passivo ou estável. No fundo, não existem mudanças no universo: o que existe é mudança. Para a teoria do caos, a desordem, a instabilidade e o acaso no campo científico constituem a norma, a regra, a lei. A influência dessas idéias no campo das organizações e de sua administração é marcante. Afinal, estamos ainda buscando a ordem e a certeza em um mundo carregado de incertezas e instabilidade. Os modelos de gestão baseados na velha visão de equilíbrio e ordem estão caducos. A ciência mostra que o sistema vivo é, para si, o centro do universo, e sua finalidade é a produção de sua identidade. O sistema procura interagir com o ambiente externo sempre de acordo com uma lógica que prioriza a afirmação de sua identidade, ainda que para isso deva estar permanentemente atualizando-a.⁶⁵ Esse conceito de auto-organização é fundamental. A organização é, portanto, ativa, e tanto provê e armazena energia, quanto a consome. Ela produz entropia – a degradação do sistema e de si própria – ao mesmo tempo em que produz negentropia – a regeneração do sistema e de si própria. Mais ainda: a organização é simultaneamente organização no sentido estrito – um processo permanente de reorganização daquilo que tende sempre a desorganizar-se – e auto-organização – processo permanente de reorganização de si mesma.⁶⁶

A Infindável Busca de Eficiência e de Eficácia

As organizações precisam ser consideradas sob o ponto de vista de eficiência e de eficácia, simultanea-

mente. Acontece que ambos os conceitos não andam de mãos dadas na maior parte das organizações.

A eficiência é uma medida da utilização dos recursos disponíveis. Na prática, é uma relação entre entradas (insumos) e saídas (resultados) ou, em outros termos, uma relação entre custos e benefícios. A eficiência está focada na melhor maneira (*the best way*) pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos ou procedimentos), a fim de que os recursos – pessoas, máquinas, equipamentos, matérias-primas – sejam aplicados da forma mais racio-

nal possível. A eficiência preocupa-se com os meios, métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis. A eficiência não se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios.

A eficácia é uma medida do alcance dos resultados. A eficácia de uma organização refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio da oferta de produtos – sejam bens ou serviços.

▲ AFINAL, O QUE É UMA ORGANIZAÇÃO EFICAZ?

A eficácia organizacional é alcançada quando se reúnem três condições essenciais:⁶⁷

1. Alcance dos objetivos organizacionais.
2. Manutenção do sistema interno.
3. Adaptação ao ambiente externo.

Para que uma organização alcance eficácia ela deve atender a essas três condições essenciais simultaneamente. Todavia, o alcance da eficácia esbarra na complexidade dos requisitos que uma organização como sistema aberto possui. A eficácia e o sucesso organizacional constituem um problema complexo, em virtude de suas múltiplas relações com os elementos ligados à organização. A eficácia significa a satisfação:

- dos clientes
- da comunidade e da sociedade
- dos acionistas
- dos gerentes
- dos funcionários
- dos fornecedores
- etc.

Não se trata apenas de uma faca de dois gumes, mas com uma infinidade de gumes.

Afinal, o que é uma organização excelente?

A excelência de uma organização é alcançada quando ela consegue atender aos seguintes requisitos internos e externos:

1. Atendimento às necessidades da sociedade em geral e do cliente em particular.
2. Geração de emergente sistêmico e de constante criação de valor para todos os parceiros envolvidos.
3. Processos organizacionais altamente eficientes e de baixo custo.
4. Qualidade e produtividade que se traduzem em competitividade.
5. Produtos e serviços excelentes que se impõem aos dos concorrentes.
6. Qualidade de vida no trabalho: ser um excelente lugar para trabalhar.
7. Liderança e inovação no setor que torna a organização uma referência (*benchmark*).
8. Valores organizacionais, ética e responsabilidade social.

Pode-se medir ou comparar a excelência organizacional atribuindo-se pontos a esses requisitos.

Afinal, o que é uma organização bem-sucedida?

O sucesso organizacional depende de vários trunfos que a organização consegue oferecer:

1. Quando atende à perspectiva financeira dos acionistas: lucratividade graças às decisões de compras pelos clientes.
2. Quando atende à perspectiva dos clientes: fidelidade dos clientes devido à sua satisfação com os produtos e serviços e maior participação no mercado.

3. Quando atende à perspectiva dos processos internos: eficiência e eficácia na prestação dos serviços internos que torna a organização competitiva.

4. Quando atende à perspectiva dos parceiros internos, os funcionários: satisfação, cidadania organizacional, motivação e entusiasmo.

Cada um desses aspectos é um indicador do sucesso organizacional. ●

● CASO

A PRIVATIZAÇÃO DA USIMINAS⁶⁸

O Programa Nacional de Desestatização (PND) implicou uma mudança de propriedade de algumas empresas do setor público para o setor privado para atender a três objetivos estratégicos:

1. Reestruturação competitiva da indústria.
2. Exposição planejada à competição internacional.
3. Renovação e atualização da capacitação tecnológica.

O PND foi desencadeado a partir do setor siderúrgico devido à falta de recursos para investir somada aos entraves burocráticos e gestão inadequada que levou as empresas a um estado deficitário, com elevado nível de endividamento e obsolescência tecnológica. O processo de privatização da Usiminas para seu desengajamento do Estado-empresário e associação com empresas japonesas começou em 1991 em paralelo com três fatores: extinção do controle de preços, saneamento financeiro e aumento da produtividade. A idéia era contemplar não apenas o desenvolvimento tecnológico, o crescimento empresarial e o sucesso comercial, mas também a criação de ideais trabalhistas fundamentados na busca de uma integração com as entidades de classe para que os objetivos de ambas as partes se completassem mutuamente. Mais ainda, assegurar ao trabalhador melhor qualidade possível de vida, sem que isso significasse perda da eficiência empresarial. O modelo deveria ser inquestionável e transparente para não se transformar numa simples troca do controle estatal pelo privado. Deveria buscar ampla democratização do capital e um sistema de administração compartilhada para assegurar as potencialidades estratégicas da empresa. Os propósitos da privatização foram:

1. Autonomia para decisões estratégicas, definindo um novo rumo para a empresa, em sintonia com as tendências mundiais e do país.
2. Maior presença dos empregados na vida da empresa.
3. Aproveitamento das potencialidades para a criação de subsidiárias, prestação de assistência e de consultoria técnica especializada.
4. Ampliação dos investimentos, visando à modernização e adequação da empresa às exigências do mercado.
5. Permanente atualização tecnológica dentro do espírito de busca da excelência empresarial e da competitividade.
6. Diversificação, verticalização e a realização de parcerias em função de novos negócios.
7. Consolidação dos avanços conseguidos pela empresa no campo das conquistas sociais e trabalhistas.
8. Democratização do capital, com participação dos sócios japoneses, de novos grupos empresariais nacionais e estrangeiros, de empregados e aposentados da empresa, de clientes, fornecedores e instituições financeiras e de pessoas físicas, com ampla pulverização.

Os resultados visíveis da privatização foram os seguintes:

1. No campo estratégico:
 - a. Autonomia para definir objetivos empresariais.
 - b. Liberdade para trabalhar com maiores horizontes estratégicos.
 - c. Autonomia para novos investimentos, diversificação e verticalização dos negócios e estabelecimento de alianças estratégicas.

2. Na área financeira:

- a. Participação nas operações do mercado financeiro.
- b. Acesso a créditos de instituições nacionais e estrangeiras, vedados às empresas estatais.

3. Nas áreas de produção e de tecnologia:

- a. Diagnóstico tecnológico da usina e planos de modernização e atualização.
- b. Investimentos em expansão.
- c. Ganhos substanciais em produtividade.

4. Na área de suprimentos:

- a. Agilização e simplificação dos processos de compras com redução da burocracia.
- b. Liberdade para negociação de preços e redução dos prazos de contratação de empresas e de fornecedores.
- c. Adoção do *just-in-time* e redução de estoques e do custo de materiais.

5. Na área comercial:

- a. Flexibilidade e agilidade nas negociações no mercado internacional.
- b. Atendimento mais eficiente aos clientes, com prazos de entrega reduzidos.

6. Na área de recursos humanos:

- a. Liberdade para admitir/demitir e implementação de política salarial própria.
- b. Remanejamento de pessoal e obtenção de melhores níveis salariais.
- c. Adoção de remuneração baseada em eficiência e produtividade.
- d. Maiores investimentos em capacitação do pessoal.
- e. Ajustamento de funções e estrutura organizacional.
- f. Maior motivação decorrente dessas mudanças.

7. Na estrutura organizacional e nos processos de gestão:

- a. Revisão de processos internos visando simplificação, eficácia, eficiência, eliminação de duplicidade de funções e maior delegação de autoridade.
- b. Melhoria da eficácia organizacional.
- c. Elaboração do plano de desenvolvimento corporativo.

Faça um breve esboço das vantagens e desvantagens alcançadas pela privatização da Usiminas. ●

Resumo

As organizações vivem em um contexto de negócios caracterizado pela globalização, mudança e competitividade. Nesse ambiente incerto e instável, elas precisam ser administradas para poderem funcionar bem e atingir seus objetivos. Isso requer um profundo conhecimento do CO. A administração constitui um produto típico do século XX e passou por várias ondas sucessivas. A primeira onda foi a ênfase nas tarefas marcada pela Escola da Administração Científica de Taylor e seguidores, inaugurando a teoria administrativa. A segunda onda foi a ênfase na estrutura organizacional e teve quatro desdobramentos: a teoria clássica da Administração com Fayol e seguidores, o modelo burocrático descrito por Max Weber, a Teoria Estruturalista que tentou integrar as diferentes abordagens e a teoria neo-clássica que desenvolveu a idéia do processo administrativo – planejar, organizar, dirigir e controlar. A terceira onda foi a ênfase nas pessoas, iniciada com a escola das relações humanas e posteriormente com a teoria

comportamental. A quarta onda foi a ênfase no ambiente, incrementada pela teoria de sistemas e realçada pela teoria da contingência. Com o advento da Era da Informação, a teoria administrativa está buscando soluções emergentes como a melhoria contínua, a qualidade total, a reengenharia, o *benchmarking* e as equipes de alto desempenho. A influência da teoria da complexidade e da teoria do caos tem sido forte. Muita novidade vem rolando por aí na infundável busca da eficiência e da eficácia organizacional.

Questões

- 1. Explique as organizações como seres vivos.
- 2. Comente a necessidade de administrar as organizações.
- 3. Explique as principais contribuições da Administração Científica ao CO.
- 4. Comente a organização racional do trabalho.
- 5. Explique o conceito de *homo economicus*.
- 6. Explique as principais contribuições da Teoria Clássica ao CO.

7. Explique as principais contribuições da Teoria da Burocracia ao CO.
 8. Comente as características da burocracia enquanto organização.
 9. Comente as disfunções da burocracia e seus efeitos na organização.
 10. Explique as principais contribuições da Teoria Estruturalista ao CO.
 11. Comente a abordagem mais ampla dos estruturalistas.
 12. Explique as principais contribuições da Teoria Neoclássica ao CO.
 13. Comente a chamada Administração por Objetivos (APO).
 14. Explique as principais contribuições da Teoria das Relações Humanas ao CO.
 15. Comente o conceito de *homo social*.
 16. Explique as principais contribuições da Teoria Comportamental ao CO.
 17. Explique o movimento do Desenvolvimento Organizacional (DO).
 18. Comente os conceitos de sistema e de sistema aberto.
 19. Explique as principais contribuições da Teoria de Sistemas ao CO.
 20. Comente o conceito de ambiente e os tipos de ambientes.
 21. Explique as principais contribuições da Teoria da Contingência ao CO.
8. Arie de Geus. *A Empresa Viva*, op. cit., p. 106.
 9. Para mais esclarecimentos veja um dos seguintes livros em gradativos níveis de profundidade sobre o assunto:
 - Idalberto Chiavenato. *Teoria Geral da Administração*. Volumes 1 e 2, op. cit.
 - Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit.
 - Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração – Edição Compacta*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.
 10. Adam Smith. *An Inquiry Into the Nature of the Wealth of Nations*. Londres: A. Strahan & T. Cadell, 1776.
 11. Henry Ford. *My Life and Work*. Nova York: Bentham, 1923.
 12. Frederick Winslow Taylor. *The Principles of Scientific Management*. Nova York: Harper & Bros., 1911.
Vide: Frederick W. Taylor. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1970.
 13. Frank Gilbreth. *Motion Study*. Nova York: D. Van Nostrand Co., Inc. 1912.
 14. Henry L. Gantt. *Organizing for Work*. Nova York: The Engineering Magazine Co., 1912.
 15. Harrington Emerson. *The Twelve Principles of Efficiency*. Nova York: The Engineering Magazine Co., 1912.
 16. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert, Jr. *Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 195, p. 29.
 17. Henri Fayol. *Administration Industrielle et Generale*. 1916. Vide tradução brasileira: Henri Fayol. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Editora Atlas, 1950.
 18. Luther Gulick & Lyndal Urwick. *Papers on the Science of Administration*. Columbia University Press, Institute of Public Administration, 1937.
 19. Alfred Sloan Jr. *My Years With General Motors*. Nova York: Sidgwick & Jackson, 1965. Vide: Alfred Sloan Jr. *Minha Vida na General Motors*. Rio de Janeiro: Record, 1963.
 20. James D. Mooney. *Principles of Organization*. Nova York: Harper & Bros., 1931.
 21. Henri Fayol. *Administração Industrial e Geral*, op. cit.
 22. Max Weber. *Theory of Social and Economic Organization*. Nova York: Oxford University, 1947.
 23. Max Weber. "Os Três Aspectos da Autoridade Legítima". In Amitai Etzioni. *Organizações Complexas*. São Paulo: Editora Atlas, 1965, p. 17.

Referências bibliográficas

1. Vide Idalberto Chiavenato. *Teoria Geral da Administração – Volumes I e II*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002 ou Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.
2. Robert Presthus. *The Organizational Society*. Nova York: Alfred A Knopf, Inc., 1962.
3. James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr. *Organizações: Comportamento, Estrutura, Processos*. São Paulo: Editora Atlas, 1981, p. 25.
4. Peter F. Drucker. *O Melhor de Peter Drucker: A Administração*. São Paulo: Nobel, 2001, p. 97-116.
5. Arie de Geus. *A Empresa Viva: Como as Organizações Podem Aprender a Prosperar e se Perpetuar*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998, p. 105-106.
6. Arie de Geus. *A Empresa Viva*, op. cit., p. xix-xxi.
7. Arie de Geus. *A Empresa Viva*, op. cit., p. 105.

24. Max Weber. "Os Três Aspectos da Autoridade Legítima", *op. cit.*, p. 18.
25. Charles Perrow. *Complex Organizations: A Critical Essay*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman & CO., 1972, p. 7.
26. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004, p. 309-314.
27. Richard H. Hall. "The Concept of Bureaucracy: A Empirical Assessment". *American Journal of Sociology*. julho de 1962, n. 60, p. 32-40.
28. Robert K. Merton. "Estrutura Burocrática e Personalidade". In Amitai Etzioni. *Organizações Complexas, op. cit.*, p. 53.
29. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit.*, p. 318-322.
30. Idalberto Chiavenato. *Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
31. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004, p. 322.
32. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit.*, p. 343-386.
33. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit.*, p. 171-217.
34. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit.*, p. 271-298.
35. A. Carey. "The Hawthorne Studies: A Radical Criticism". *American Sociological Review*, 33, 1967, p. 403-416.
36. R.H.Franke & J.D.Kaul. "The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation". *American Sociological Review*, 43, 1978, p. 623-643.
37. L.Coch & J.R.P.French, Jr. "Overcoming Resistant to Change". *Human Relations*, 1, 1948, p. 512-533.
38. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit.*, p. 116-117.
39. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit.*, p. 391-439.
40. Herbert A. Simon. *O Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, 1965.
41. Douglas McGregor. *O Lado Humano da Empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1985.
42. Douglas McGregor. *O Lado Humano da Empresa, op. cit.*, p. 23.
43. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit.*, p. 440-492.
44. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit.*, p. 493-577.
45. Fred E. Emery & Eric L.Trist. "The Causal Texture of Organizational Environments". *Human Relations*, 18, 1965, p. 21-32.
46. Douglas McGregor. *O Lado Humano da Empresa, op. cit.*, p. 88-89.
47. John A. Wagner III & John R. Hollenbeck. *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998, p. 349.
48. Ludwig von Bertalanffy. "The Theory of Open Systems in Physics and Biology". *Science*, vol. III, 1950, p. 23-29 e Ludwig von Bertalanffy. "General Systems Theory: A New Approach to Unity of Science". *Human Biology*. dezembro de 1951.
50. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit.*, p. 494.
49. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit.*, p. 501.
51. Vide:
 - A. K. Rice. *The Enterprise and its Environment*. Londres: Tavistock Publ., 1963.
 - F.E. Emery & E.L.Trist. "Sociotechnical Systems". In C.West Churchman & Michel Verhust (eds.). *Management Sciences: Models and Techniques*. Nova York: Pergamon Press, 1960.
52. Daniel Katz & Robert L. Kahn. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 1972, p. 34-89.
53. Tom Burns & G.M. Stalker. *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock Publ., 1961.
54. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit.*, p. 589.
55. Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch. *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas*. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 1972.
56. Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch. *As Empresas e o Ambiente, op. cit.*, p. 24.
57. Adaptado de: R.B. Duncan. "Characteristics of Perceived Environments and Perceived Environmental Uncertainty". *Administrative Science Quarterly* 17, 1972, p. 313-327.
58. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit.*, p. 7.
59. Vide:
 - Victor Mirshawka. *A Implantação da Qualidade e da Produtividade pelo Método do Dr. Deming*. São Paulo: Makron Books, 1991.
 - Philip Crosby. *Qualidade: Falando Sério*. São Paulo: Makron Books, 1991.

- Mary Walton. *The Deming Management Method*. Nova York: Dodd-Meade & Co., 1986.
60. Vide:
- John S. Oakland. *Gerenciamento da Qualidade Total – TQM*. São Paulo: Nobel, 1994.
 - A. V. Feigenbaum *Total Quality Control: Engineering and Management*. Nova York: McGraw-Hill, 1991.
 - Philip R. Thomas, Larry J. Gallace & Kenneth R. Martin. *Quality Alone is Not Enough*. Nova York: AMA – American Management Association, 1992.
61. Vide:
- Michael Spendolini. *Benchmarking*. São Paulo: Makron Books, 1994.
 - Robert Camp. *Benchmarking: O Caminho da Qualidade Total*. São Paulo: Pioneira, 1993.
62. Vide:
- Idalberto Chiavenato. *Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
 - Idalberto Chiavenato. *Manual de Reengenharia: Um Guia para Reinventar sua Empresa com a Ajuda das Pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1995.
 - Michael Hammer & James Champy. *Reengenharia: Revolucionando a Empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.
 - Daniel Morris & Joel Brandon. *Reengenharia: Reestruturando a sua Empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
63. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, *op. cit.*, p. 699.
64. Ruben Bauer. *Gestão da Mudança: Caos e Complexidade nas Organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 1999, p. 233.
65. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, *op. cit.*, p. 678-681.
66. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, *op. cit.*, p. 680-681.
67. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 2004, p. 59.
68. Extraído de: Rinaldo Campos Soares. *Empresarialidade & Ética: O Exercício da Cidadania Corporativa*. São Paulo: Editora Atlas, 2002, p. 185-205.