

Resumo de aulas

Teoria Geral da Administração - B

Turmas: terça-feira

Atualizada em fevereiro/06

Caro aluno este material foi elaborado com base na bibliografia citada no final da apostila, e tem por objetivo oferecer material complementar de estudo para fixação da matéria, lembrando que esta não deve ser a única fonte de consulta, pois além dela vocês devem consultar o(s) livro(s) adotados, textos, artigos, caderno, entre outros recursos utilizados durante as aulas.

Também foi respeitada a lei de direitos autorais, para elaboração deste material.

Este material poderá ser obtido através do site: www.alexlocci.kit.net

ÍNDICE

Teorias da Administração.....	1
Introdução.....	1
Surgimento das teorias.....	1
Definição de uma teoria.....	1
As principais teorias do pensamento administrativo.....	2
Teoria Estruturalista.....	2
Origem da Teoria Estruturalista.....	2
Conceito.....	3
As Organizações.....	3
O Homem Organizacional.....	3
Organização Formal e Informal.....	4
Conceitos e Exemplos:.....	4
Organização Formal.....	4
Organização Informal.....	4
Tipologia das Organizações.....	5
Tipologia de Etzioni.....	5
Tipologia de BLAU e SCOTT.....	5
Objetivos Organizacionais.....	6
Ambiente Organizacional.....	7
Conflitos Organizacionais.....	7
Abordagem comportamental da Administração.....	8
Teoria de Campo de Kurt Lewin.....	8
Origens da Teoria Comportamental.....	9
Motivações Humanas.....	10
Maslow.....	10
Teoria X e Y de McGregor.....	10
Sistemas de Administração de Likert.....	11
Teoria de Sistemas.....	12
Pensamento sistêmico.....	12
Origens da Teoria de Sistemas.....	12
Os pressupostos básicos da TGS são:.....	12
Conceitos Fundamentais do Enfoque Sistêmico.....	13
Características dos Sistemas.....	13
Tipos de Sistemas.....	14
Sistemas Físicos ou concretos:.....	14
Sistemas Abstratos ou Conceituais:.....	14
Sistemas fechados:.....	14
Sistemas abertos:.....	14
Parâmetros ou Estrutura dos sistemas.....	14
Uma avaliação da Teoria de Sistemas.....	15
ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS – “APO”.....	16
Características Principais:.....	16
Conceito de Objetivo:.....	16
O sistema de “APO”.....	17
O processo Participativo e Democrático de APO.....	18
O Ciclo Contínuo da APO.....	18
A Hierarquia de Objetivos.....	19
As Bases do Planejamento Estratégico.....	19
Comparação entre Estratégia e Tática.....	20
Benefícios e Problemas com a APO.....	20
A Transição do Estilo Administrativo a Partir da APO.....	20
Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).....	21
Origens do DO.....	21
As características do DO.....	22
Objetivos do DO.....	22
Cultura Organizacional.....	22
Clima organizacional.....	23
Mudança da cultura e do clima organizacional.....	23
Bibliografia.....	24

Teorias da Administração

Introdução

Quando relacionamos o termo “teoria” a administração, precisamos entender que este termo não se refere a uma hipótese ou uma idéia que não apresente uma aplicação prática.

Muito pelo contrário às teorias da administração estão diretamente ligadas a idéias que quando colocadas em prática dão suporte para podermos visualizar, entender e administrar quaisquer organismos que seja composto por pessoas e realizem atividades.

Surgimento das teorias

Após o evento da revolução industrial e com o próprio desenvolvimento da mesma, surge a necessidade de organizar as empresas, pois era, e, é muito comum (inclusive nos tempos atuais), o principal responsável pelas organizações, depararem com problemas e situações que obrigam a:

- ✓ Definir objetivos,
- ✓ Planejar as atividades,
- ✓ Obter e organizar recursos (dos mais variados tipos conforme a necessidade),
- ✓ Dirigir / Comandar pessoas,
- ✓ Apurar e controlar resultados.

Tais situações ou problemas são freqüentes em nosso dia-a-dia quer sejam nas organizações, entidades, associações e até mesmo em nossos lares, pois em todos os locais onde convivemos, deparamos com a necessidade de relacionamento e cumprimento de metas e objetivos (profissionais e particulares), portanto estaremos sempre buscando a “melhoria contínua” e obviamente isto resulta na elaboração e implementação de teorias administrativas, que serão sempre embasadas na realidade e nas necessidades/expectativas do momento, objetivando a obtenção de resultados favoráveis à organização.

Portanto é muito comum o surgimento de novas linhas de pensamento que irão dar abertura para a “formação” de uma nova teoria administrativa, durante o curso estaremos tomando conhecimento, ou mesmo revendo algumas destas teorias.

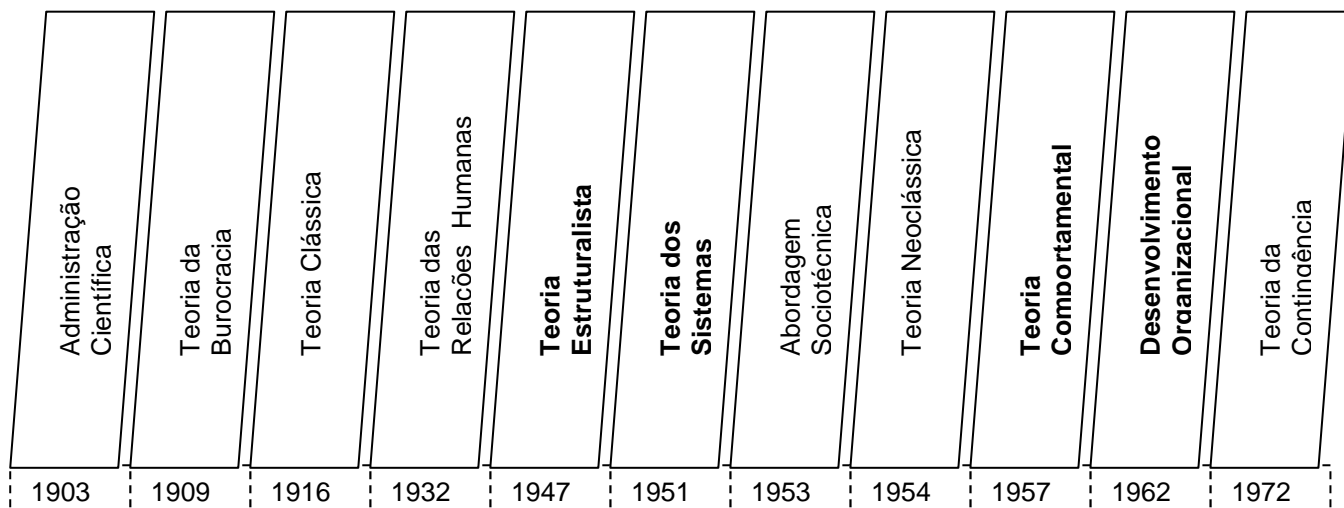
Definição de uma teoria

Uma teoria é um conjunto proposições (assunto que vai ser discutido ou asserção que vai ser defendida), que buscam explicar os fatos e oferecer princípios que possam orientar os administradores na tomada de ações para obtenção da solução de problemas reais ocorridos no dia-a-dia das organizações.

Portanto podemos concluir que todas as atividades voltadas para a produção de bens ou prestação de serviços durante o passar dos anos, requeriam uma gestão efetiva para o cumprimento de seus propósitos (objetivos e metas), e está intrínseca que para a obtenção de sucesso foi necessário à adoção de uma teoria administrativa para nortear a concretização dos propósitos assumidos, e estas foram sendo desenvolvidas em conformidade com a gama de necessidades e problemas específicos de cada época ou período.

As principais teorias do pensamento administrativo

Para que possamos nos posicionar e nos orientarmos durante o estudo que realizaremos, vale a pena conceituar na linha do tempo as principais teorias administrativas, como segue:



Evidentemente que não teremos tempo para estudarmos todas elas durante nosso curso, sendo que colocamos em **negrito** àquelas que estaremos abordando durante este semestre.

De qualquer forma é muito importante que possamos ter uma visão global da evolução pela qual o pensamento administrativo passou e ainda continua passando, pois novos modelos surgem com o passar dos tempos e com a introdução de novas tecnologias e conhecimentos.

Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista representa um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma leve aproximação à Teoria das Relações Humanas. Representa também uma visão extremamente crítica da organização formal.

O movimento estruturalista teve um caráter mais filosófico na tentativa de obter a interdisciplinaridade das ciências.

Parte do conceito de estrutura, como uma composição de elementos visualizados em relação à totalidade da qual fazem parte.

Portanto por sua natureza todas as partes estão estruturadas (subordinadas uma a outra) de tal forma que alterações em qualquer delas implica em rever o todo.

Origem da Teoria Estruturalista

As origens da Teoria Estruturalista na Administração foram as seguintes:

A oposição surgida entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas incompatíveis entre si.

Requeru uma posição que pudesse abranger os aspectos que eram considerados por uma e omitidos pela outra e vice-versa.

Busca ser uma síntese da Teoria Clássica (formal) e da Teoria das Relações Humanas (informal).

A necessidade de visualizar "a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem grupos sociais".

Precisam compartilhar alguns dos objetivos da organização (como a viabilidade econômica da organização), mas que podem incompatibilizar com outros (como a maneira de distribuir os lucros da organização).

A influência do estruturalismo nas ciências sociais e sua repercussão no estudo das organizações.

O estruturalismo teve forte influência nas ciências sociais, tais como: Filosofia, Psicologia, Antropologia, Matemática e Lingüística, chegando até a teoria das organizações.

Novo conceito de estrutura: é o conjunto formal de dois ou mais elementos que subsiste inalterado mesmo com a alteração de um dos seus elementos ou relações.

Conceito

Estruturalismo é a teoria que se preocupa com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são suas características básicas.

As Organizações

As organizações são uma forma de instituição, predominante em nossa sociedade altamente especializada e interdependente. Elas passam por todos os aspectos da vida moderna e envolvem atenção, tempo e energia de numerosas pessoas

Possuem uma estrutura interna e interagem com outras organizações.

“São concebidas como unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”.

Exemplos: Corporações, Exércitos, Escolas, Hospitais, Igrejas, etc...

Uma organização tem um objetivo, uma meta, e para que este seja alcançado com mais eficiência, é necessário que haja uma relação estável entre as pessoas, sendo estas relações sociais estáveis criadas deliberadamente, para atingir determinado fim.

Existe um tipo específico de organização, as chamadas organizações formais.

“..constituem uma forma de agrupamento social, que é estabelecido de uma maneira deliberada ou proposital para alcançar um objetivo específico. ...é caracterizada principalmente pelas regras, regulamentos e estrutura hierárquica que ordenam a relação entre seus membros”.

Isto estabelece um relacionamento formal entre as pessoas, reduzindo as imprevisibilidades do comportamento humano, regulando as relações entre as pessoas e facilitando a administração da organização.

Dentre as organizações formais existem as chamadas organizações complexas. Devido ao seu grande tamanho ou à natureza complicada das operações (como os hospitais e universidades), sua estrutura e processo apresentam alto grau de complexidade.

A convergência dos esforços entre as partes componentes (departamentos, seções) é dificultada por fatores como a diferenciação das características pessoais e ao enorme tamanho da organização.

O Homem Organizacional

O homem organizacional é aquele que desempenha diferentes papéis em diversas organizações e, para isto, precisa ter certas características de personalidade a saber:

Flexibilidade: em função da diversidade de papéis desempenhados e as constantes mudanças que ocorrem na vida moderna;

Tolerância às frustrações: para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre as necessidades organizacionais e pessoais;

Capacidade de adiar as recompensas: é poder compensar o trabalho rotineiro dentro da organização em detrimento das preferências ou vocações pessoais;

Permanente desejo de realização: ou seja, adaptação às normas que possibilitam o acesso a postos de carreira dentro da organização.

Tais características nem sempre são exigidas nas organizações em níveis máximos, sua aplicação dependerá das combinações e/ou composições de acordo com o tipo de organização e os cargos a serem ocupados; Porém é de grande valia de tenhamos conhecimento das mesmas para podermos nos adaptar mais rapidamente a tais exigências quando solicitadas.

A exigência de o homem relacionar seu comportamento com o de outras pessoas, visando atingir um objetivo, gera a organização social. Na organização social encontramos o elemento comportamento, gerado pelo estímulo e o elemento estrutura, que são categorias de comportamentos ou conjuntos de comportamentos agrupados. Nas organizações, as pessoas desempenham determinados papéis.

“Papel é um nome dado a um conjunto de comportamentos solicitados a uma pessoa. Papel é a expectativa de desempenho por parte do grupo social e a conseqüente internalização dos valores e normas que o grupo de forma clara ou implicitamente (subentendido) estabelece para o indivíduo”.

Um indivíduo desempenha vários papéis, pois participa de diversas organizações e grupos, suportando, por isto, um grande número de normas diferentes. Estas normas são direcionadas para restringir o papel do homem, para uniformizar o comportamento de dois ou mais membros do grupo ou organização. Desta forma, com um comportamento mais uniforme, o risco de surgirem conflitos é menor e a administração da organização torna-se mais fácil.

Organização Formal e Informal

Conceitos e Exemplos:

Enquanto a teoria clássica se concentra na organização formal, a teoria das relações humanas tem como objeto de estudo a organização informal.

A teoria estruturalista estuda o relacionamento entre ambas, buscando o equilíbrio entre as duas organizações formal e informal.

Organização Formal

Refere-se geralmente ao padrão de organização determinado pela administração como o esquema de divisão de trabalho e poder de controle, regras e regulamentos de salários e controle de qualidade.

Exemplo: Empresas tradicionais com longo tempo no mercado, que tem como algumas características prêmios e punições.

Organização Informal

Refere-se ao relacionamento interpessoal ou seja as relações sociais que se desenvolvem espontaneamente entre o pessoal ou os trabalhadores, acima e além da formal (trabalham em equipe e são amigos).

Exemplo: Empresas que estimulam a criatividade e o relacionamento entre as pessoas que fazem parte de toda a estrutura dando ênfase à motivação, podemos utilizar como exemplo empresas jornalísticas e de publicidade que utiliza métodos modernos de administração.

Tipologia das Organizações

Não existem duas organizações iguais. As organizações são diferentes entre si e apresentam enorme variabilidade. Contudo, elas apresentam certas características que permitem classificá-las em certos grupos ou tipos. Essas classificações que denominaremos tipologias das organizações.

Para facilitar a análise comparativa das organizações, boa parte dos autores estruturalistas desenvolveu tipologias de organizações, tentando classificá-las de acordo com certas características distintivas.

Tipologia de Etzioni

Etzioni elabora sua tipologia de organizações, classificando as organizações com base no uso e significado da obediência. Para ele, a estrutura de obediência em uma organização é determinada pelos tipos de controles aplicados aos participantes. Assim, a tipologia das organizações, segundo Etzioni, é a seguinte:

- a) Organizações coercitivas: o poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios ou punições. Utilizam a força - latente ou manifesta - como o significado principal de controle sobre os participantes de nível inferior. O envolvimento dos participantes tende a ser "alienativo" em relação aos objetivos da organização. As organizações coercitivas incluem exemplos como os campos de concentração, prisões, instituições penais etc.
- b) Organizações utilitárias: poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos. Utilizam a remuneração como base principal de controle. Os participantes de nível inferior contribuem para a organização com um envolvimento tipicamente "calculativo", baseado quase exclusivamente nos benefícios que esperam obter. O comércio e as corporações trabalhistas estão incluídos nesta classificação.
- c) Organizações normativas: o poder baseia-se em um consenso sobre objetivos e métodos de organização. Utilizam o controle moral como a força principal de influência sobre os participantes. Os participantes têm um alto envolvimento "moral" e motivacional. As organizações normativas são também chamadas "voluntárias" e incluem a Igreja, universidades, hospitais e muitas organizações políticas e sociais. Aqui, os membros tendem a buscar seus próprios objetivos e a expressar seus próprios valores pessoais.

A tipologia de Etzioni é muito utilizada em face da consideração que faz sobre os sistemas psicossociais das organizações. Contudo, sua desvantagem é dar pouca consideração à estrutura, à tecnologia utilizada e ao ambiente externo. Trata-se de uma tipologia simples e unidimensional, baseada exclusivamente nos tipos de controle.

Tipologia de BLAU e SCOTT

Blau e Scott apresentam uma tipologia das organizações baseada no beneficiário, ou seja, de quem se beneficia com a organização.

Para Blau e Scott, há quatro categorias de participantes que podem se beneficiar com uma organização formal:

- a) os próprios membros da organização;
- b) os proprietários ou dirigentes da organização;
- c) os clientes da organização;
- d) o público em geral.

Em função dessas quatro categorias de beneficiários principal que a organização visa atender, existem quatro tipos básicos de organizações:

- a) associação de benefícios mútuos: em que o beneficiário principal São os próprios membros da organização como as associações profissionais, as cooperativas, os sindicatos, os fundos mútuos, os consórcios etc.;
- b) organizações de interesses comerciais: em que os proprietários ou acionistas são os principais beneficiários da organização como a maior parte das empresas privadas, sejam sociedades anônimas ou sociedades de responsabilidade limitada;
- c) organizações de serviços: em que um grupo de clientes é o beneficiário principal. Exemplos: hospitais, universidades, escolas, organizações religiosas e agências sociais;
- d) organizações de Estado: em que o beneficiário é o público em geral. Exemplos: a organização militar, correios instituições jurídicas e penais, segurança pública, saneamento básico etc.

A tipologia de BLau e Scott apresenta a vantagem de enfatizar a força de poder e de influencia do beneficiário sobre as organizações, a ponto de condicionar a sua estrutura.

Objetivos Organizacionais

Um objetivo organizacional é uma situação desejada que uma organização tenta atingir; um objetivo é um estado que se procura, e não um estado que se possui. A eficiência geral de uma organização é determinada pela medida em que essa organização atinge seus objetivos.

Funções dos objetivos organizacionais:

- pela apresentação de uma situação futura indica uma orientação que a organização procura seguir;
- os objetivos constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização;
- os objetivos servem como padrões para avaliar o êxito da organização;
- os objetivos servem como unidade de medida para o estudioso de organizações que tenta verificar e comparar a sua produtividade.

Os objetivos são ideais que a organização pretende atingir e transformar em realidade. Dois modelos de organização:

- modelos de sobrevivência: quando a organização desenvolve objetivos que lhe permitem simplesmente existir e manter sua produtividade;
- modelos de eficiência: desenvolve objetivos que lhe permitem não apenas existir, mas também funcionar dentro de padrões de crescente eficiência.

O estabelecimento de objetivos por uma organização é intencional, é um processo de interação entre a organização e o ambiente.

Há cinco categorias de objetivos organizacionais:

- A) Objetivos da sociedade: o ponto de referência é a sociedade em geral, preenchendo as necessidades da sociedade. Ex: manter a ordem pública.
- B) Objetivos de produção: o ponto de referência é o público que entra em contato com a organização. Ex: serviços a empresas.
- C) Objetivos de sistemas: o ponto de referência é o estado ou maneira de funcionar da organização. Ex: ênfase nos lucros da organização.
- D) Objetivos de produtos: o ponto de referência são as características dos bens e serviços produzidos. Ex: ênfase na variedade de produtos.
- E) Objetivos derivados: o ponto de referência são os usos que a organização faz do poder originado na consecução de outros objetivos. Ex: serviços comunitários.

As organizações podem alterar seus objetivos, no processo de ajustamento a situações imprevistas. O objetivo de uma organização não é um só, e sim um conjunto de objetivos.

Há uma relação íntima entre os objetivos organizacionais e o meio, o que necessita uma constante reavaliação desses objetivos em face das alterações do meio ambiente e da organização.

Ambiente Organizacional

Ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização.

Uma organização depende de outras organizações para seguir seu caminho e atingir seus objetivos. Assim, o importante não é somente a análise organizacional, mas também a análise interorganizacional, que está voltada para as relações externas entre uma organização e outras organizações no ambiente.

Dois conceitos para a análise interorganizacional:

Interdependência das organizações com a sociedade: toda organização depende de outras organizações e da sociedade em geral para poder sobreviver. Algumas conseqüências da interdependência das organizações são : mudanças freqüentes nos objetivos organizacionais à medida que ocorrem mudanças no ambiente externo e um certo controle ambiental sobre a organização, o que limita sua liberdade de agir.

Cada organização precisa desenvolver estratégias para lidar com o seu ambiente. São elas:

- Competição: forma de rivalidade entre duas ou mais organizações, mediada por um terceiro grupo; no caso de uma indústria, o terceiro grupo pode ser o comprador ou o fornecedor.
- Ajuste (ou negociação): estratégia que busca negociações para um acordo quanto à troca de bens ou serviços entre duas ou mais organizações; é uma decisão sobre o comportamento futuro que seja satisfatório para os envolvidos.
- Coopção (ou cooptação): processo para absorver novos elementos estranhos na liderança ou no esquema de tomada de decisão de uma organização, como um recurso para impedir ameaças externas à sua estabilidade ou existência.
- Coalização: refere-se à combinação de duas ou mais organizações para um objetivo comum; agem como uma só com relação a determinados objetivos.

Conjunto organizacional: cada organização ou classe de organizações tem interações com uma cadeia de organizações em seu ambiente, formando um conjunto organizacional. A organização que serve como ponto de referência é chamada organização focal e seu conjunto organizacional são medidas pelos conjuntos de papéis de seu pessoal que está voltado externamente para o contato ou ligação com outras organizações (chamado pessoal de fronteira).

Assim, inicia-se um novo ciclo na teoria administrativa: o gradativo desprendimento daquilo que ocorre dentro das organizações para aquilo que ocorre fora delas.

Conflitos Organizacionais

Os estruturalistas discordam que haja harmonia de interesse entre patrões e empregados (como afirma a teoria clássica) ou de que essa harmonia deva ser preservada pela administração, através de uma atitude compreensiva e terapêutica, nivelando as condutas individuais (como afirma a teoria das relações humanas).

Ambas as teorias punham fora de discussão o problema conflito, provavelmente em decorrência de seu caráter prescritivo. Para os estruturalistas, os conflitos são os elementos geradores de mudanças e do desenvolvimento da organização.

Conflito significa a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar. Sempre que se fala em acordo, aprovação, resolução, consentimento, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, desentendimento, oposição – o que significa conflito. O conflito é condição geral do mundo animal.

As fontes de conflitos podem ser caracterizadas dentro de um continuum que vai desde uma colisão frontal de interesses e completa incompatibilidade em um extremo, até interesses diferentes, mas não necessariamente incompatíveis em outro extremo.

Conflito e cooperação são elementos integrantes da vida de uma organização. As teorias administrativas anteriores ignoraram completamente o problema conflito-cooperação. Hoje consideram-se o conflito e a cooperação como dois aspectos da atividades social, estando inseparavelmente ligados na prática. Tanto que a resolução do conflito é muito mais vista como uma fase do esquema conflito-cooperação do que um fim do conflito. O pensamento administrativo tem-se preocupado profundamente com os problemas de obter cooperação e de sanar conflitos.

Uma das situações conflitivas típicas é a tensão imposta à organização pela utilização do conhecimento como criar, cultivar e aplicar o conhecimento sem solapar a estrutura hierárquica da organização. Muitas vezes o conhecimento traz conflitos com a hierarquia.

Para Blau e Scott existem dois tipos de conflitos, em um processo fundamentalmente dinâmicos e dialéticos, importantes do desenvolvimento das organizações :

o conflito entre a organização informal e a organização formal ;
o conflito existente na relação entre clientes e organização.

Para estes dois autores há uma relação de mútua dependência entre conflitos e mudanças, pois as mudanças precipitam conflitos e os conflitos geram inovações.

O conceito de conflito e dilema permite uma compreensão dos processos de mudança gerados internamente dentro de uma organização. Enquanto o conflito representa um choque de interesses antagônicos, o dilema representa uma situação em que se deseja atender a dois interesses inconciliáveis entre si: o atendimento de um dos interesses impede o atendimento do outro.

Abordagem comportamental da Administração

Baseado nos trabalhos de dinâmica de grupo realizado por Kurt Lewin, quando da fase de impulsionar a Teoria das Relações Humanas, a teoria administrativa passa a apresentar novas colocações.

Teoria de Campo de Kurt Lewin

Em suas pesquisas sobre o comportamento social, Lewin reforça a importância da motivação.

Lewin elabora a Teoria de Campo, que se baseia em duas posições fundamentais:

1ª Comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes;

2ª Esses fatos coexistentes têm caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.

Lewin, propõe a seguinte equação, para explicar o comportamento humano.

$$C = f(P, M)$$

Onde: **C** (comportamento) é função (**f**) ou resultado da interação entre a pessoa (**P**) e o meio ambiente (**M**) que a rodeia.

Para Lewin, toda necessidade cria um estado de tensão no indivíduo, uma predisposição à ação, sem nenhuma direção. Quando um objeto exequível é encontrado, ele adquire uma valência positiva para dirigir-se para o objeto. Quando a tensão é excessiva (muita fome, por exemplo), ela pode tumultuar a percepção do ambiente e desorientar o comportamento do indivíduo. Se surge uma barreira, ocorre a frustração pelo

não alcance do objeto, provocando aumento da tensão e levando a um comportamento ainda mais desorientado. Lewin foi o principal inspirador dos autores da Escola das Relações Humanas.

A partir da década de 1950 surge uma nova visão da teoria administrativa, baseada no comportamento humano das organizações.

A abordagem comportamental, também conhecida como por behaviorista (psicologia), marca forte influência das ciências do comportamento, buscando novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais.

Com a abordagem comportamental a preocupação com a estrutura organizacional desloca-se para:

- Os Processos e dinâmicas organizacionais,
- Comportamento das pessoas nas organizações.

Predomina neste período a preocupação com as pessoas.

Origens da Teoria Comportamental

- Oposição definitiva da Teoria das Relações Humanas (ênfase nas pessoas), em relação à Teoria Clássica (ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional).
- A Teoria Comportamental representa um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, sendo que está rejeita as concepções ingênuas e românticas da Teoria das Relações Humanas.
- A Teoria Comportamental critica a Teoria Clássica, no tocante a mecanística dos autores clássicos.
- Com a Teoria Comportamental deu-se a incorporação da sociologia da burocracia, ampliando o campo da teoria administrativa.
- A Teoria Comportamental surge no final da década de 1940 com a redefinição total de conceitos administrativos.

O enfoque comportamental cobre vasta gama de interesses no estudo, que se divide em dois grandes ramos a saber:

ENFOQUE COMPORTAMENTAL

Estudo das Pessoas como Indivíduos.

↘ Competências: conhecimentos, habilidades, atitudes.
↘ Traços de personalidade.

Estudo das pessoas como membros de grupos.

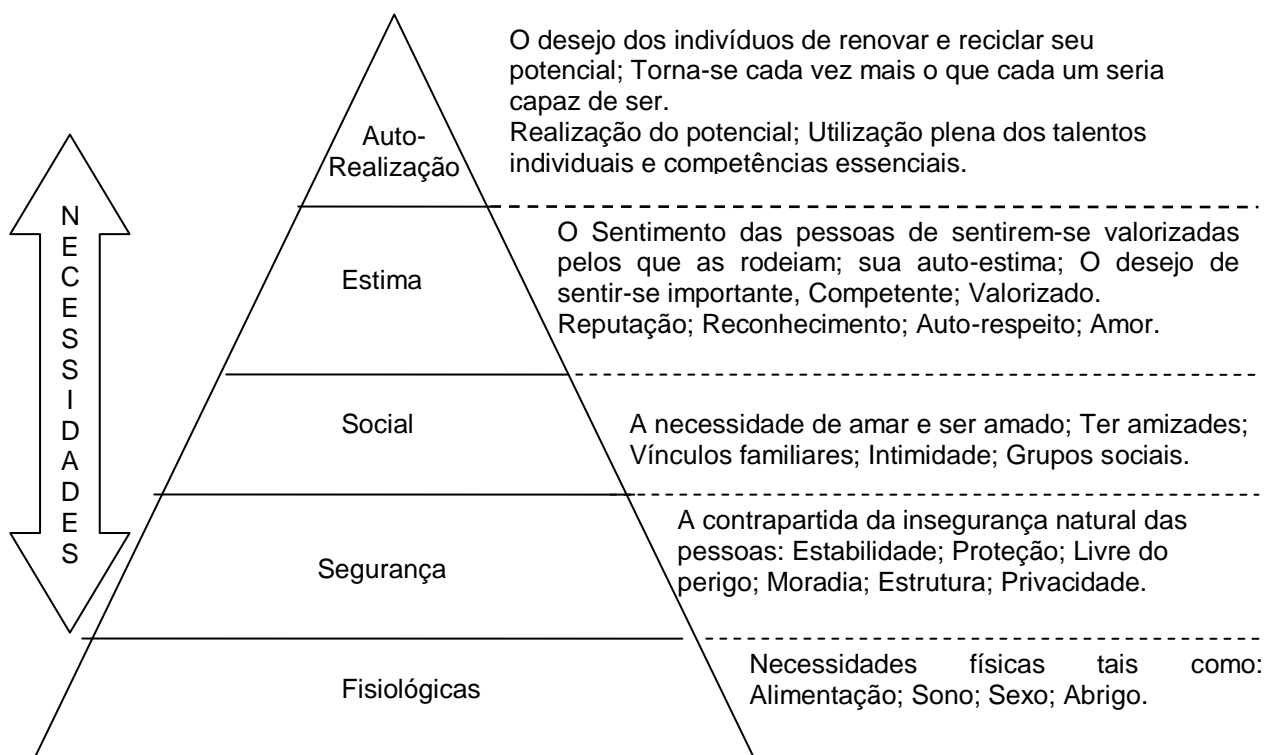
↘ Motivação,
↘ Liderança,
↘ Dinâmica de Grupo,
↘ Comunicação,
↘ Cultura.

Motivações Humanas

A motivação humana é um tema que polariza as atenções de cientistas e estudiosos, sendo que estaremos a seguir comentando algumas delas:

Maslow

Segundo Maslow, a motivação dos indivíduos, objetiva satisfazer certas necessidades e para melhor ilustrar Maslow formulou sua teoria com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano:



Teoria X e Y de McGregor

Posteriormente à idéia da existência de necessidades humanas lançadas por Maslow, Douglas McGregor, complementa tais afirmações dizendo que essas necessidades encontram satisfação no próprio trabalho.

A obra maior de McGregor - O lado humano da empresa - é o registro da denominada Teoria X e Y. Essa teoria, extremamente interessante, mostra duas formas distintas de "ser" do trabalhador ou duas formas distintas de "ver" o trabalhador.

Um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidade, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança.

Um trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados; é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas.

Assim, a questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao “ser” do próprio indivíduo como ao “ser” do gerente que o observa e avalia. Em outras palavras, o trabalhador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gerente ou vice-versa.

Esse ângulo de análise do indivíduo no trabalho causa um impacto profundo nos resultados organizacionais, dada a importância que o “ser” ou o “ver” têm nos relacionamentos intra e interempresariais.

A teoria de McGregor, entre outros esclarecimentos, veio reforçar e instrumentalizar ainda mais a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial: não somente como membros de grupos, mas, principalmente, como indivíduos.

Sistemas de Administração de Likert

Através de pesquisas Likert chegou à conclusão que a organização de baixa eficiência tendem a ser chefiado por supervisores voltados para o trabalho, com base em padrões científicos, ou seja, divide as tarefas, escolhe as pessoas mais capacitadas e aumenta o ritmo de trabalho para aumentar a produção.

Likert propõe que organizações com melhor desempenho possuem supervisores que focalizam sua atenção em aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e procuram manter uma boa equipe de trabalho.

É necessário que o supervisor saiba lidar com seus subordinados tendo em conta seus valores, expectativas e aspirações, pois em um ambiente onde os trabalhadores são pressionados, ocorrem altos índices de desperdício, os empregados não param no emprego, entra em conflito com maior frequência e tem altos índices de reclamações.

Likert através de experiências enunciou vários métodos e medidas para avaliar variáveis administrativas com embasamento em pesquisas, que possam afetar o andamento de uma organização, entre elas:

- Lealdade dos empregados com a organização
- Nível de motivação entre os empregados
- Quanto a metas grupais e individuais facilitam o cumprimento do objetivo da organização
- Eficácia do processo de comunicação

Aplicando essas medidas pode-se saber o ambiente, e o estado de satisfação em que os empregados estão trabalhando, se está melhorando ou não e o que deve ser feito.

Likert elabora quatro modelos de sistema com base em variáveis em que as empresas podem se encontrar sendo que o último é proposto como o ideal para o bom funcionamento da organização já que foi constatados que há maior produtividade e motivação por parte do empregados.

Sistema 1 Autoritário- Ambiente de desconfiança aos subordinados, castigos, recompensas ocasionais, pouca comunicação, decisões centralizadas no topo da organização.

Sistema 2 Arbitrário- Decisões pouco descentralizadas, pouca confiança, castigos potenciais, pouca comunicação.

Sistema 3 Consultivo- Aumento da confiança, mas não completa recompensa, envolvimento das pessoas e interação.

Sistema 4 Participativo- Ambiente de completa confiança aos subordinados se sentem livres, para agir, as idéias tem uso construtivo, envolvimento grupal, as pessoas se sentem responsáveis.

Como se trata de sistemas, para a organização passar de um sistema para outro deve haver uma transição que deve ser feita mantendo a integridade do sistema e das suas partes para que assim trabalhe com eficiência.

Pois para Likert “os maiores ativos de uma empresa são seus funcionários e é essencial que haja um bom relacionamento entre superior e subordinado para se obter um sistema administrativo altamente eficaz”.

Teoria de Sistemas

A Teoria de Sistemas (TS) é um ramo específico da Teoria Geral de Sistemas (TGS). Com ela, a abordagem sistêmica na Teoria Geral da Administração ocorreu a partir da década de 1960

Pensamento sistêmico.

A essência do pensamento ou enfoque sistêmico é a idéia de elementos que interagem e formam conjuntos para realizar objetivos.

Origens da Teoria de Sistemas

TGS surgiu com os trabalhos do cientista (biólogo) alemão Ludwig von Bertalanffy no final dos anos 30.

A TGS não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas produzir teorias e formulações conceituais para aplicações na realidade empírica.

Os pressupostos básicos da TGS são:

- ✧ Existe uma tendência para a integração das ciências naturais e sociais.
- ✧ Esta integração parece orientar-se rumo a uma teoria dos sistemas.
- ✧ A teoria dos sistemas constitui o modo mais abrangente de estudar os campos não-físicos do conhecimento científico, como as ciências sociais.
- ✧ A teoria dos sistemas desenvolve princípios unificadores através das diversas ciências envolvidas, visando o objetivo da unidade da ciência.
- ✧ Isto conduz a uma integração na educação científica.

Bertalanffy, faz uma crítica a visão que se tem do mundo, no tocante as várias divisões da ciência (biologia, física, química, etc). Em sua visão ele afirma que a TGS deve se estudar os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes.

A **TGS** fundamenta-se em três premissas básicas:

1. Os sistemas existem dentro de sistemas:
Cada sistema é constituído de subsistemas, e ao mesmo tempo, faz parte de uma sistema maior (supra-sistema).
2. Os sistemas são abertos:
Decorrente da premissa anterior, cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas.

Os sistemas abertos têm por característica por um processo infinito de intercâmbio com o ambiente para troca de energia e informação.

3. As funções de um sistema dependem de sua estrutura:
Cada sistema tem um objetivo ou finalidade que constitui sem papel no intercâmbio com os demais sistemas.

A Teoria de Sistemas introduziu-se na Teoria Administrativa por várias razões:

- A necessidade de uma síntese e integração das teorias que a precederam:
Esforço este tentando sem muito sucesso pelas teorias estruturalista e a comportamental
- A cibernética, que permitiu o desenvolvimento e operacionalização das idéias que convergiam para uma teoria de sistemas aplica à Administração.
- Os resultados bem-sucedidos da aplicação da TS nas demais ciências

Conceitos Fundamentais do Enfoque Sistêmico

O ponto de partida do enfoque sistêmico é a idéia de sistema. Sistema é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que forma um todo unitário ou complexo.

Um conjunto de partes que interagem e funcionam como todo é um sistema. Qualquer entendimento da idéia de sistema compreende:

- Um conjunto de entidades chamadas **partes, elementos** ou **componentes**.
- Alguma espécie de **relação** ou **interação** das partes.
- A visão de uma **entidade** nova e distinta, criada por essa relação, que se consegue enxergar focalizando o todo e não suas partes.

Exemplo: Pense nas mercadorias que estão dentro de um depósito de materiais de construção. Apenas componentes isolados, sem nenhuma relação entre si. Junte-os por meio de um projeto e de esforço humano e pronto, você constrói uma casa, um sistema de habitação, uma nova entidade. Você nem precisa construir a casa de fato: basta construí-la em sua imaginação e - pronto - você enxergará os materiais dentro de um enquadramento sistêmico.

Características dos Sistemas

Os sistemas apresentam características próprias. O aspecto mais importante do conceito de sistema é a idéia de um conjunto de elementos interligados para formar um todo.

O todo apresenta propriedades e características próprias que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados.

É o que chamamos emergente sistêmico: uma propriedade ou característica que existe no sistema como um todo e não existe em seus elementos em particular.

Da definição de Bertalanffy, segundo a qual o sistema é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, decorrem dois conceitos:

a) Propósito ou objetivo: Todo sistema tem um ou alguns propósitos ou objetivos. As unidades ou elementos (ou objetos), bem como os relacionamentos, definem um arranjo que visa sempre um objetivo ou finalidade a alcançar.

b) Globalismo ou totalidade: Todo sistema tem uma natureza orgânica, pela qual uma ação que produza mudança em uma das unidades do sistema, deverá produzir mudanças em todas as suas outras unidades.

Qualquer estimulação em qualquer unidade do sistema afetará todas as unidades.

O efeito total dessas mudanças ou alterações proporcionará um ajustamento de todo o sistema.

O sistema sempre reagirá globalmente.

Na medida em que o sistema sofre mudanças, o ajustamento sistemático é contínuo.

Das mudanças e dos ajustamentos contínuos do sistema decorrem dois fenômenos: o da entropia e o da homeostasia

Entropia: (do grego entropé = transformação)

Quantidade de energia de um sistema, que não pode ser convertida em trabalho mecânico sem comunicação de calor a algum outro corpo, ou sem alteração de volume. A entropia aumenta em todos os processos irreversíveis e fica constante nos reversíveis.

(fonte: Michaelis)

Significa que partes do sistema perdem sua integração e comunicação entre si.

(aplicação no texto)

Homeostasia: (do grego homeos = semelhante; e stasis = situação)

Lei dos equilíbrios internos que rege a composição e as reações físico-químicas que se passam no organismo e que, graças a mecanismos reguladores, são mais ou menos constantes. É o que acontece com o teor, no sangue, de água, sais, oxigênio, açúcar, proteínas e graxos, o mesmo se verificando com a reserva alcalina do sangue e temperatura interna.

(fonte: Michaelis)

Todos os mecanismos vitais têm por objetivo conservar constantes as condições de vida no ambiente interno.

Tipos de Sistemas

1 - Quanto a sua constituição podem ser:

Sistemas Físicos ou concretos:

Quando composto de equipamentos, maquinários, podendo ser descritos em termos quantitativos de desempenho.

Sistemas Abstratos ou Conceituais:

Quando compostos por conceitos, planos, hipóteses, idéias, etc.

Sendo que existe uma complementaridade (variante combinatória que ocorre em condições contextuais específicas.) entre ambos.

2 - Quanto a sua natureza podem ser:

Sistemas fechados:

São sistemas que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente.

Não recebem e nem influenciam o meio ambiente.

Comportamento é determinístico e programado.

Sistemas abertos:

São os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e saídas.

Este sistema troca matéria e energia com o meio ambiente.

Parâmetros ou Estrutura dos sistemas

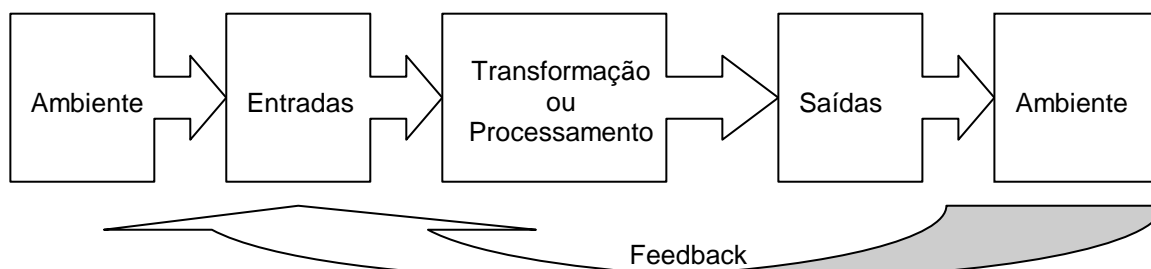
Entradas: As entradas ou componentes (inputs) compreendem os elementos ou recursos físicos e abstratos de que o sistema é feito, incluindo todas as influências e recursos recebidos do meio ambiente.

Processo: Todo sistema é dinâmico e tem processos que interligam os componentes e transformam os elementos de entrada em resultados.

Saídas: As saídas ou resultados (outputs) são os produtos do sistema. Para uma empresa, considerada como sistema, as saídas compreendem os produtos e serviços para os clientes ou usuários, os salários e impostos que paga, o lucro de seus acionistas, o aumento das qualificações de sua mão-de-obra e outros efeitos de sua ação, como a poluição que provoca ou o nível de renda na cidade em que se localiza. O

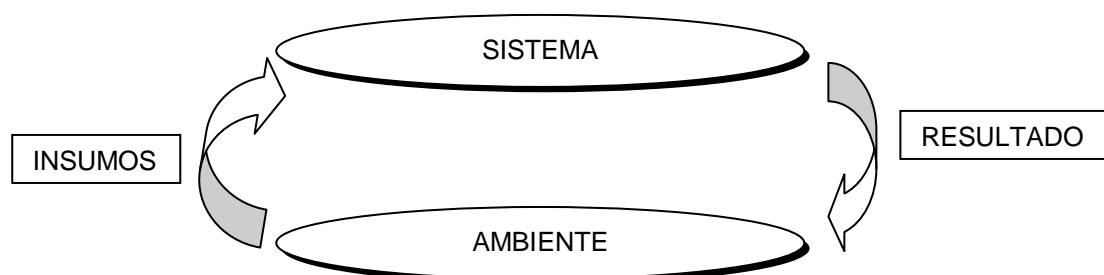
o sistema empresa é formado de inúmeros sistemas menores, como o sistema de produção e o sistema administrativo, cada um dos quais tem suas saídas específicas.

Feedback: Feedback (palavra que significa retorno da informação, efeito retroativo ou realimentação) é o que ocorre quando a energia, informação ou saída de um sistema a ele retorna. O feedback reforça ou modifica o comportamento do sistema.



Uma automobilística é a síntese de um sistema, que transforma matéria-prima, peças e componentes em um produto final, ou seja, o veículo.

Os sistemas mantêm com o ambiente uma relação de troca de energia, na forma de importação de insumos e exportação de resultados.



Feedback, ou Realimentação: É o retorno para o sistema de energia por ele produzida.

Lucros Reinvestidos, Materiais Recicláveis, Avaliações Feitas por Clientes e Informações sobre o Mercado são **Formas de Realimentação**.

Uma avaliação da Teoria de Sistemas

De todas as teorias administrativas a Teoria de sistemas acaba sendo a menos criticada, por um motivo muito simples: A perspectiva sistêmica parece concordar com a preocupação estrutural-funcionalista típica das ciências sociais dos países capitalistas.

Em uma apreciação crítica da Teoria de Sistemas, verifica-se que essa abordagem trouxe uma fantástica ampliação na visão dos problemas organizacionais em contraposição à antiga abordagem do sistema fechado. Seu caráter integrativo e abstrato e a possibilidade de compreensão dos efeitos sinérgicos da organização são realmente surpreendentes. A visão do homem funcional dentro das organizações é a decorrência principal sobre a concepção da natureza humana.

Apesar do enorme impulso, a "TS" ainda carece de melhor sistematização e detalhamento, pois sua aplicação prática é ainda incipiente.

fonte: Introdução à Teoria Geral da Administração – Idalberto Chiavenato

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS – “APO”

A Administração por Objetivos ou Administração por resultados constitui um modelo administrativo bastante difundido e plenamente identificado com o espírito pragmático e democrático da Teoria Neoclássica.

Seu aparecimento é recente, em 1954, Peter Drucker publicou um livro no qual caracteriza pela primeira vez a Administração por Objetivos, sendo considerado o criador da APO.

A Administração por Objetivos surgiu como um método de avaliação e controle sobre o desempenho de áreas e de organizações em crescimento rápido, sendo uma técnica de direção de esforços através do planejamento e controle administrativo fundamentado no princípio de que, para atingir resultados, a organização precisa antes definir em que negócios estão atuando e aonde pretende chegar.

Inicialmente se estabelecem os objetivos anuais da empresa formulados na base de um plano de objetivos a longo prazo e os objetivos de cada departamento são feitos na base dos objetivos anuais da empresa. Sendo a APO um processo onde uma organização identifica os objetivos comuns definindo as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados.

Basicamente, a APO apresenta as seguintes:

Características Principais:

- Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e o seu superior.
✓ *Visão de resultado esperado, baseado nas premissas corporativas.*
- Estabelecimento de objetivos para cada departamento.
✓ *Baseado no grau de envolvimento/participação nos objetivos..*
- Interligação dos objetivos departamentais. (visão de conjunto)
✓ *mesmo quando os objetivos não se apóiam nos mesmos princípios básicos.*
- Elaboração de planos táticos e de planos operacionais, com ênfase na mensuração e no controle.
✓ *Comparação com os resultados planejados, portanto somente os resultados que podem ser mensurados podem ser aplicados a “APO”.*
- Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.
✓ *Visa a correção de rumo caso necessário para alcançar o resultado esperado.*
- Participação atuante dos gestores.
✓ *Assumir e envolver-se com os objetivos.*
- Apoio intenso do staff durante os primeiros períodos.
✓ *Requer apoio intenso até que os planos sejam alavancados,*

Conceito de Objetivo:

Um objetivo é um enunciado escrito sobre resultados a serem alcançados num período determinado, os objetivos devem ser quantificáveis, difíceis, relevantes e compatíveis, são números que orientam o desempenho dos gerentes para um resultado mensurável.

Sendo assim devemos observar alguns critérios para a escolha dos objetivos:

- ⇒ Atividades que tem maior impacto sobre os resultados,
- ⇒ O objetivo deve ser específico quanto aos dados concretos,
- ⇒ Focalizar objetivos no trabalho e não no homem,
- ⇒ Detalhar cada objetivo,
- ⇒ Usar linguagem compreensível para os gerentes,
- ⇒ Manter-se dentro dos princípios de Administração.

Eis alguns objetivos mais comuns as empresas privadas:

- posição competitiva no mercado.
 - inovação e criatividade nos produtos.
 - produtividade e índices de eficiência/eficácia.
 - aplicação rentável dos recursos físicos e financeiros.

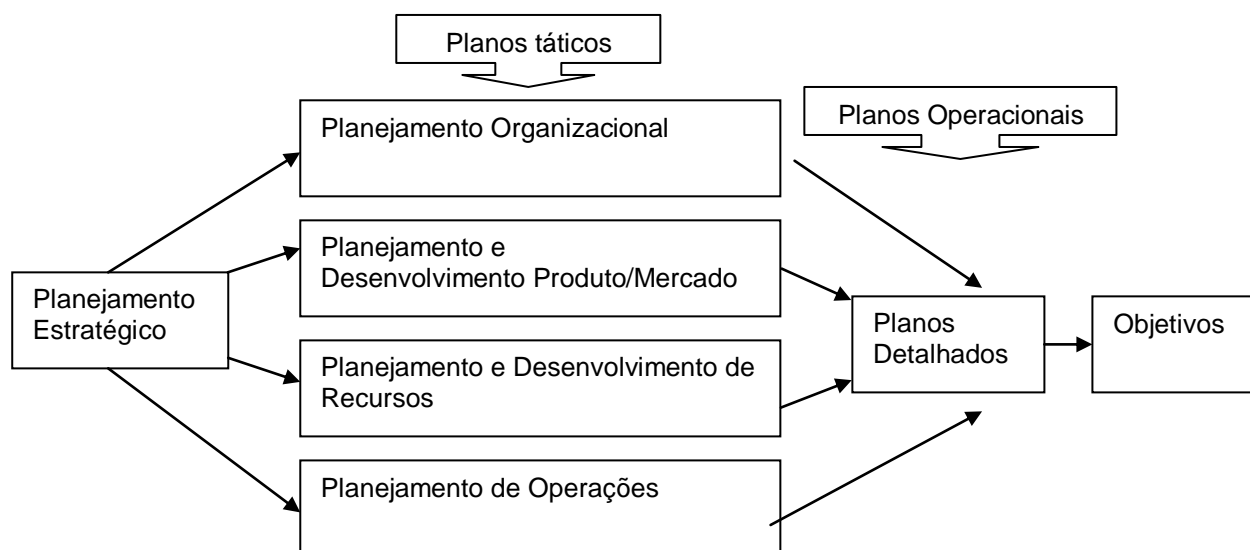
Uma vez fixados os objetivos organizacionais, o próximo passo é saber como alcançá-los, ou melhor, estabelecer uma estratégia empresarial a ser utilizada para melhor alcançar aqueles objetivos e quais as táticas que melhor implementam a estratégia adotada.

A estratégia envolve a organização como um todo, é um meio para alcançar os objetivos organizacionais e por sua vez visa o longo prazo.

A tática refere-se a cada departamento, é um meio de alcançar os objetivos departamentais e por sua vez visa o médio ou curto prazo.

Tanto a estratégia empresarial quanto as táticas dela decorrente exigem planejamento estratégico. O planejamento estratégico refere-se a maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. Sendo geralmente um planejamento a longo prazo.

O sistema de "APO"

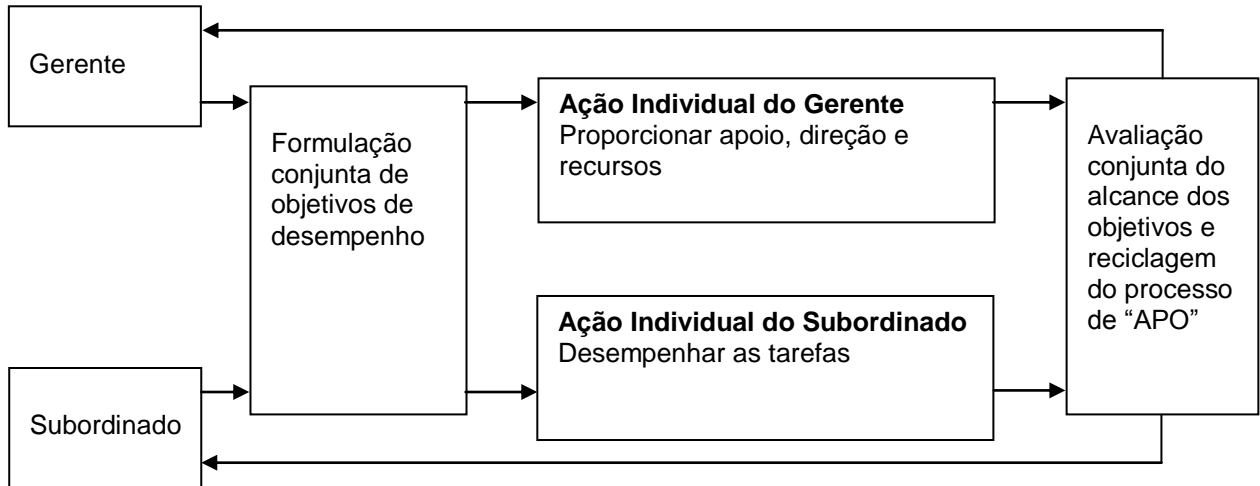


(Modelo proposto por John W. Humble)

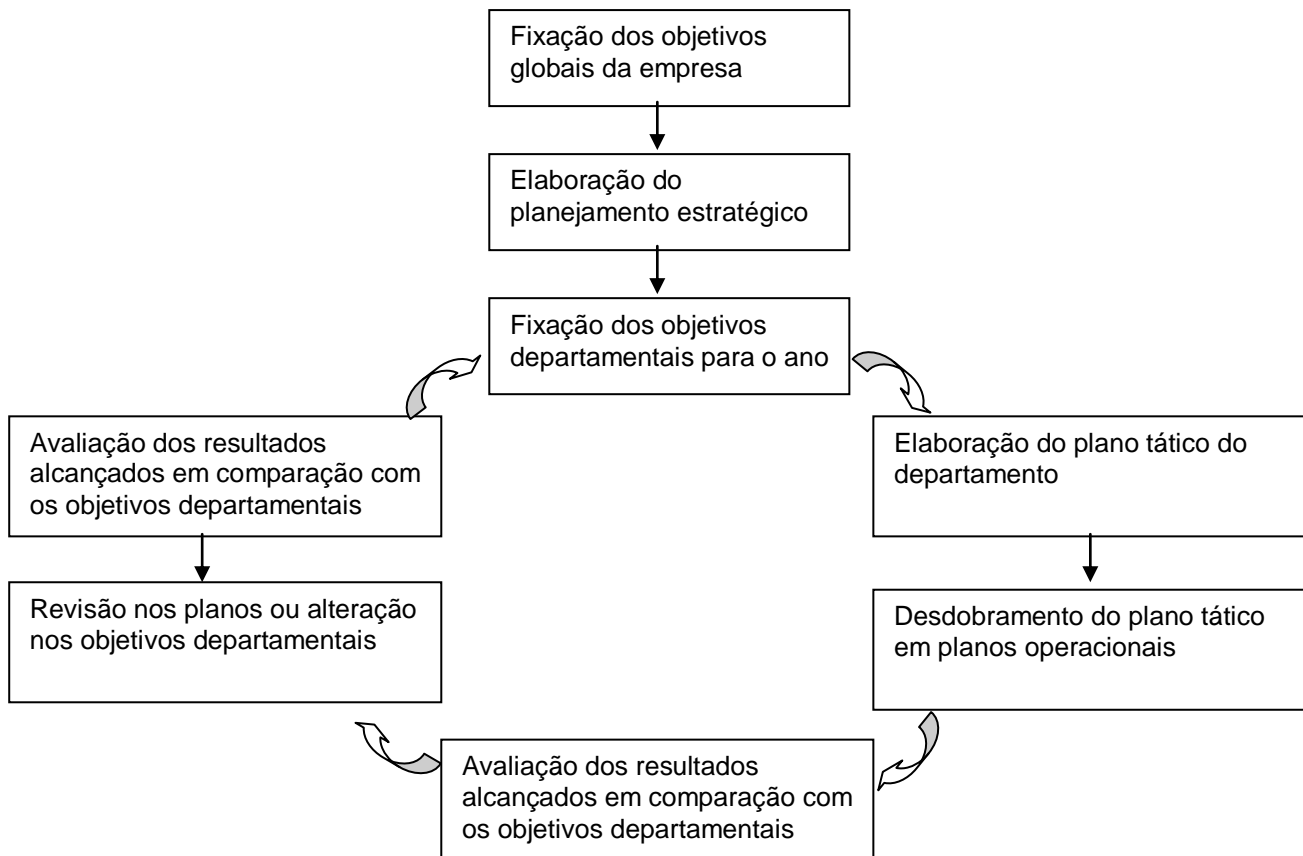
John W. Humble define a APO como um sistema dinâmico que procura integrar as necessidades da companhia de definir e atingir seus alvos de lucro e crescimento com a necessidade do gerente de contribuir e de desenvolver-se.

A APO não é uma fórmula mágica, mas um meio de desenvolver um trabalho ordenado e consciente para conhecer com razoável probabilidade o resultado futuro das decisões, algumas críticas podem ser feitas ao modelo quando exposto a abusos e a má interpretação, assim como sua aplicação apressada sem a devida preparação das políticas e do pessoal pode conduzir a resultados desastrosos.

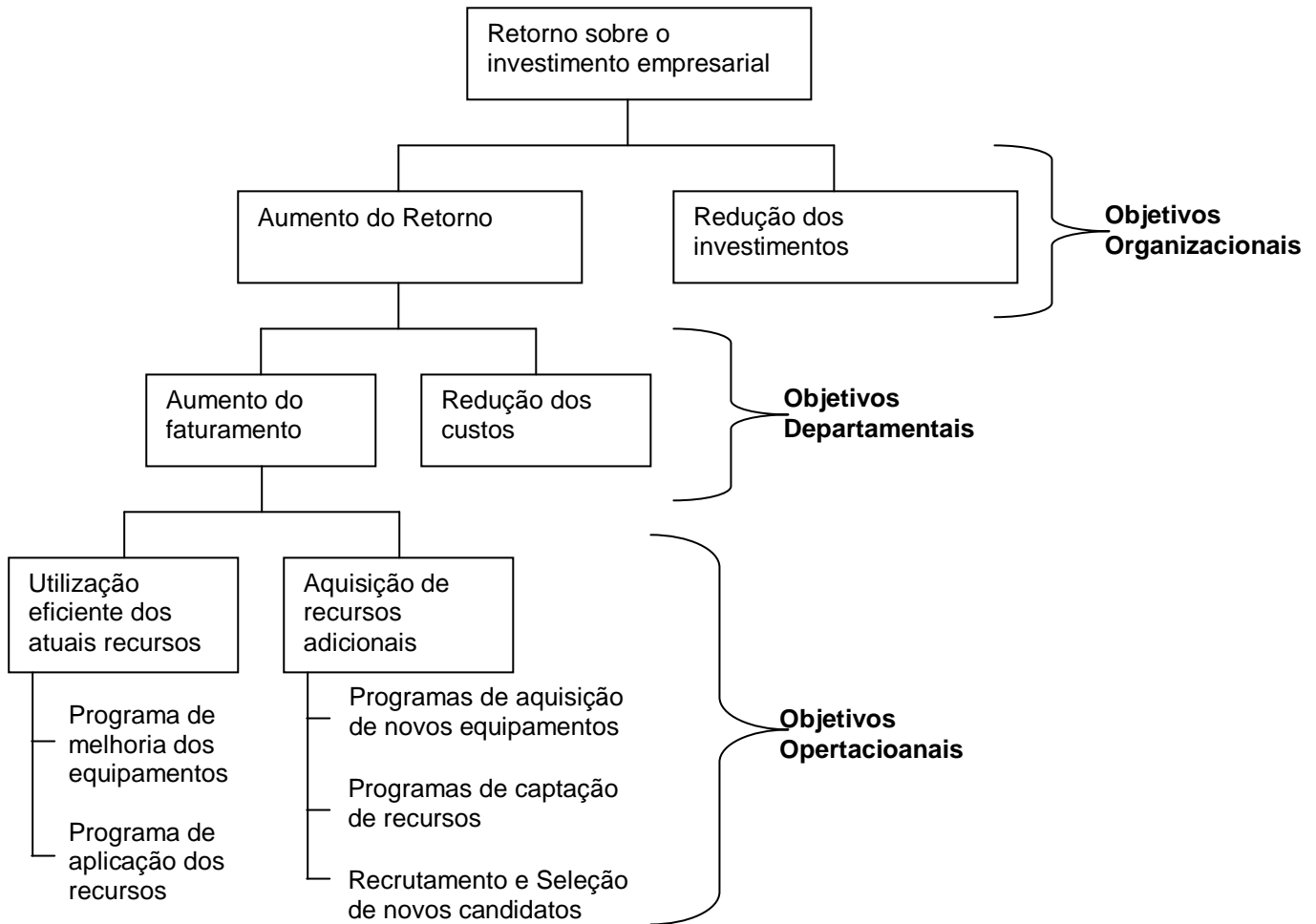
O processo Participativo e Democrático de APO



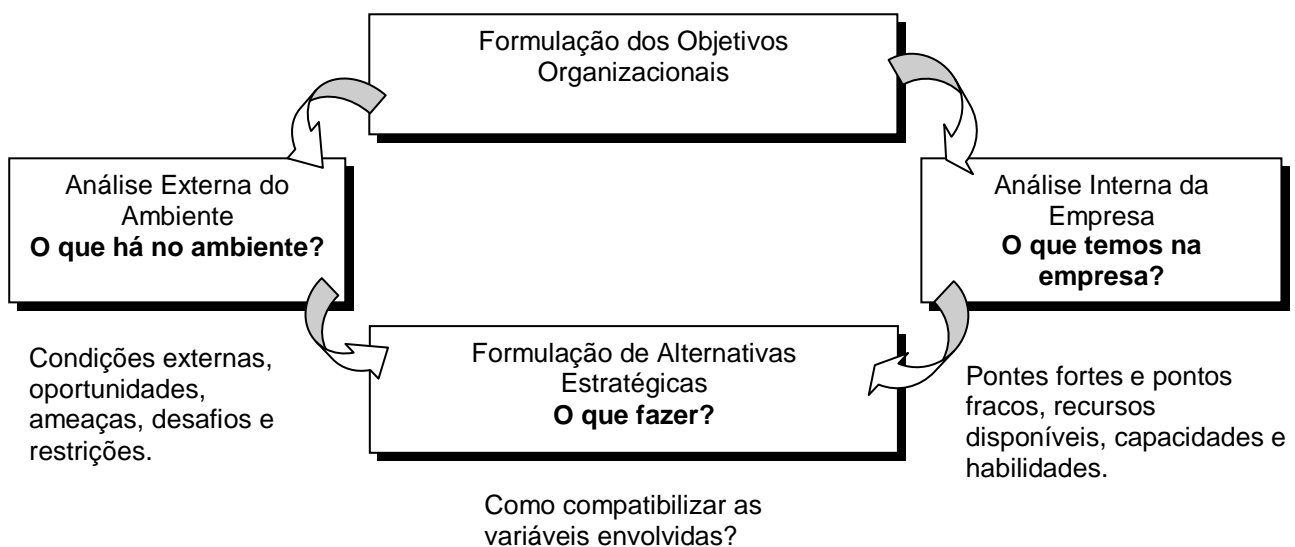
O Ciclo Contínuo da APO



A Hierarquia de Objetivos



As Bases do Planejamento Estratégico



Comparação entre Estratégia e Tática

Estratégia	Tática
<p>Envolve a organização como uma totalidade,</p> <p>É um meio para alcançar objetivos organizacionais,</p> <p>É orientada para longo prazo,</p> <p>É decidida no nível institucional da organização.</p>	<p>Refere-se a cada departamento ou unidade da organização,</p> <p>É um meio para alcançar objetivos departamentais,</p> <p>É orientada para curto ou médio prazo,</p> <p>É decidida no nível intermediário por cada gerente de departamento ou unidade da organização</p>

Benefícios e Problemas com a APO

Alguns Benefícios da APO	Alguns Problemas com a APO
<p>Aclaramento dos objetivos,</p> <p>Melhoria do planejamento,</p> <p>Padrões claros para controle,</p> <p>Aumento da motivação do pessoal,</p> <p>Avaliação mais objetiva,</p> <p>Melhoria do moral.</p>	<p>Coerção sobre subordinados,</p> <p>Aprovação de objetivos incompatíveis,</p> <p>Papelório em excesso,</p> <p>Focalização sobre resultados mais facilmente mensuráveis do que sobre resultados mais importantes.</p> <p>Perseguição rígida de objetivos que poderiam ser abandonados</p>

A Transição do Estilo Administrativo a Partir da APO

Pré - APO	Pós - APO
<p>Administração do cotidiano,</p> <p>Visualização para dentro,</p> <p>Orientação para produtos,</p> <p>Orientação para a organização,</p> <p>Orientação para as atividades,</p> <p>Administração da rotina,</p> <p>Ênfase no "como",</p> <p>Ênfase no dinheiro, máquinas e materiais,</p> <p>Controles centralizados, funcionais e tecnocráticos,</p> <p>Estilo autoritário,</p> <p>Diretrizes e supervisão,</p> <p>Individualismo.</p>	<p>Focalização no futuro,</p> <p>Visualização para fora,</p> <p>Orientação para pessoas,</p> <p>Orientação para clientes,</p> <p>Orientação para resultados,</p> <p>Criação das inovações,</p> <p>Ênfase no "para que"</p> <p>Ênfase em pessoas, mentalidade e tempo,</p> <p>Iniciativa descentralizada dos subordinados,</p> <p>Estilo participativo,</p> <p>Delegação e responsabilidade,</p> <p>Trabalho em equipe.</p>

Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO)

A partir da Teoria Comportamental, um grupo (de cientistas sociais e consultores de empresas) desenvolveu uma abordagem moderna, democrática e variada ao desenvolvimento planejado das organizações, que recebeu o nome de Desenvolvimento Organizacional (DO).

Origens do DO

O movimento de DO surgiu a partir de 1962 como um conjunto de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e desenvolvimento das organizações. No sentido restrito, o DO é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental em direção à abordagem sistêmica.

As origens do DO são atribuídas a vários fatores, a saber:

A dificuldade de operacionalizar os conceitos das diversas teorias administrativas, cada uma trazendo uma abordagem diferente.

- Observou-se que somente treinamentos (individual, grupo ou organizacional) não provoca a mudança.
- É necessário estabelecer um programa de mudança de toda a organização.

Os estudos sobre a motivação humana demonstram

- A necessidade de uma nova abordagem da Administração que pudesse interpretar a nova concepção do homem e da organização.

A criação da National Training Laboratory (NTL).

- Primeiras pesquisas de laboratório sobre o comportamento de grupo.
- O treinamento da sensibilidade (ou educação em laboratório).

A publicação de um livro em 1964.

- Grupos de psicólogos da NTL, expondo as pesquisas com os resultados com o treinamento da sensibilidade e as possibilidades de sua aplicação dentro da organização.

A pluralidade de mudanças no mundo, a saber:

- Transformações rápidas e inesperadas do ambiente organizacional.
- Aumento do tamanho das organizações.
- Diversificação e complexidade da tecnologia.
- Mudanças no comportamento administrativo devido a um:
 - Novo conceito de homem baseado no conhecimento de suas complexas necessidades.
 - Novo conceito do poder, baseado na colaboração e na razão.
 - Novo conceito de valores organizacionais.

A fusão de duas tendências no estudo das organizações.

- O estudo da estrutura e o estudo do comportamento humano nas organizações.

Os estudos sobre conflitos interpessoais.

- Pequenos grupos, passando à administração pública e depois a vários tipos de organizações.

Os modelos de DO baseiam-se em quatro variáveis básicas:

- Ambiente, Organização, Grupo e Indivíduo.

As características do DO

- Focaliza a organização global.
- Orientação sistêmica.
- Utiliza agentes de mudanças.
- Ênfase na solução de problemas.
- Aprendizagem experimental.
- Processos grupais.
- Retroação intensiva.
- Orientação contingencial.
- Desenvolvimento de equipes.
- Enfoque interativo.

Objetivos do DO

Os objetivos comuns de um programa de DO são:

- Criação de um senso de identificação das pessoas com relação à organização. Busca-se a motivação juntamente com o comprometimento, compartilhamento de objetivos comuns e o aumento de lealdade.
- Desenvolvimento do espírito de equipe por meio da integração e interação das pessoas.
- Aprimoramento da percepção comum sobre o ambiente externo a fim de facilitar a adaptação de toda a organização.

No fundo, o DO constitui a aplicação das técnicas das ciências comportamentais para melhorar a saúde e eficácia organizacional através da habilidade das pessoas de confrontar com as mudanças ambientais, melhorar as relações internas e incrementar a capacidade de solução de problemas.

Cultura Organizacional

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

Cada organização tem a sua própria cultura corporativa.

Muitos aspectos da cultura organizacional são percebidos com facilidade e são denominados aspectos formais e abertos, enquanto outros são de difícil percepção e são denominados aspectos informais e ocultos. Tal como num iceberg, os aspectos formais ficam na parte visível e envolvem as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Os aspectos informais ficam ocultos na parte inferior do iceberg e envolvem percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais. Os aspectos informais são mais difíceis de compreender e interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações.

Aspectos Formais e Abertos	Aspectos Informais e Ocultos
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura Organizacional. • Títulos e descrições de cargos. • Objetivos e estratégias. • Tecnologia e práticas operacionais. • Políticas e diretrizes de pessoal. • Métodos e procedimentos. • Medidas de produtividade física e financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> • Padrões de influência e de poder. • Percepções e atitudes das pessoas. • Sentimentos e normas de grupos. • Crenças, valores e expectativas. • Padrões de integração informais. • Normas grupais. • Relações afetivas.
Componentes visíveis e publicamente observáveis, orientados para aspectos operacionais e de tarefas.	Componentes invisíveis e cobertos, afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos.

Clima organizacional

O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização.

O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais.

Mudança da cultura e do clima organizacional

A organização é um sistema humano e complexo, com características próprias típicas da sua cultura e clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade. Para mudar a cultura e o clima organizacionais, a organização precisa ter capacidade inovadora, ou seja:

a) Adaptabilidade: ou seja, capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente. Para ser adaptável, a organização deve: ser flexível, para poder adaptar e integrar novas atividades; e ser receptiva e transparente a novas idéias, venham elas de dentro ou de fora da organização.

b) Senso de identidade: ou seja, o conhecimento e compreensão do passado e do presente da organização e a compreensão e compartilhamento dos seus objetivos por todos os participantes. No DO não há lugar para alienação do empregado, mas para o comprometimento do participante.

c) Perspectiva exata do meio ambiente: ou seja, a percepção realista e a capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente.

d) Integração entre os participantes: para que a organização possa se comportar como um todo orgânico e integrado.

A tarefa básica do DO é mudar a cultura e o clima da organização.

Bibliografia

BÁSICA:

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000. 700p.

COMPLEMENTAR:

DAFT, Richard L. **Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro. LTC. 1999. 513p.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1998. 714p.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo. Saraiva. 2002. 534p.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999. 286p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Altas, 1996. 421p.