1 A Administração

A Administração (português brasileiro) ou Gestão (português europeu) é a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar.

O termo "administração" vem do latim administratione, que significa direção, gerência. Ou seja, é o ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas.

É uma área do conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para disciplinar os fatores de produção, tendo em vista o alcance de determinados fins como maximização de lucros ou adequada prestação de serviços públicos.

Pressupõe a existência de uma instituição a ser gerida, ou seja, uma organização constituída de pessoas e recursos que se relacionem num determinado ambiente, orientadas para objetivos comuns.

A Administração é frequentemente tomada como sinônimo de Administração de Empresas. Porém, isto somente faz sentido se o termo empresa for considerado como sinônimo de organização, que significa os esforços humanos organizados, feitos em comum, com um fim específico, um objetivo. O adequado é considerar a Administração de Empresas subárea da Administração, uma vez que esta trata de organizações que podem ser públicas, sociedades de economia mista ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

A necessidade de organizar os estabelecimentos nascidos com a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra em meados do Século XIX, levou profissionais de outras áreas mais antigas, a exemplo da Engenharia, a buscar soluções específicas para problemas que não existiam antes. Assim, a aplicação de métodos de ciências diversas, para administrar estes empreendimentos, deu origem aos rudimentos da Ciência da Administração.

1.1 Setores administrativos

Não se deve confundir a gerência de uma casa ou da vida pessoal, que tem sua arte própria, porém empírica, com a administração de uma instituição. A gerência corporativa requer conhecimento e aplicação de diversos modelos e técnicas administrativas, ao passo que a gerência pessoal pode ser feita por pessoas sem qualificações adicionais. Como exemplo de dependência da Ciência da Administração, para funcionar de forma empresarial, estão as Instituições de Direito Público ou Instituições de Direito Privado, criadas, respectivamente, para finalidades sociais ou fins lucrativos.

Como elo entre os recursos e os objetivos de uma organização, cabe ao profissional da Administração combinar os meios na proporção adequada, sendo, para isso, necessário tomar decisões constantemente num contexto de restrições, pois, nenhuma organização dispõe de todos os recursos e a capacidade de processamento de informações do ser humano é limitada. Administrar envolve a elaboração de planos, pareceres, relatórios, projetos, arbitragens e laudos, em que é exigida a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de Administração.

De acordo com Jucélio Paiva (2011, pág. 12), "Administrar é o processo de dirigir ações que utilizam recursos para atingir objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da Administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos".

Segundo John W. Riegel, "o êxito do desenvolvimento de Executivos em uma empresa é resultado, em grande parte, da atuação e da capacidade dos seus Gerentes no seu papel de educadores. Cada superior assume este papel quando ele procura orientar e facilitar os esforços dos seus subordinados para se desenvolverem".

1.2 História

Henri Fayol foi o primeiro a definir as funções básicas do Administrador: prever, organizar, coordenar, comandar e controlar (POCCC). Além de Fayol, Frederick Taylor, Henry Ford e Max Weber contribuíram, com teorias, nos primórdios da Administração.

Atualmente, sobretudo, com as contribuições da Abordagem Neoclássica da Administração, em que um dos maiores nomes é Peter Drucker, os princípios foram retrabalhados e são conhecidos como Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar (PODC).

Ressalta-se, então, que, destas funções, as que sofreram transformações na forma de abordar foram "comandar e coordenar" que, atualmente, são chamadas apenas de "dirigir" (Liderança).

Henry Mintzberg contesta esta visão da atuação do Administrador, dividida em funções processuais, propondo que este atue, na verdade, exercendo diversos papéis, sendo estes interpessoais (papel de líder, de contato e aquele ligado à imagem de chefe), informacionais (papel de monitor, de disseminador e de porta-voz) e decisionais (papel de empreendedor, de manipulador de distúrbios, de alocador de recursos e de negociador).

1.2.1. Os princípios da administração

Discute-se se a Administração pode ser considerada uma disciplina científica. Quando assim considerada, é um ramo das Ciências Sociais, tratando dos agrupamentos humanos, mas com uma peculiaridade que é o olhar holístico, buscando a perfeita sinergia entre pessoas, estrutura e recursos. Diferencia-se das ciências puras por possuir um caráter prático de aplicação nas organizações.

A profissão de Administrador é, historicamente, recente e foi regulamentada no Brasil em 9 de setembro de 1965, data em que se comemora o Dia do Administrador. A Semana do Administrador instituída pelo Adm. Gaston Schwabacher, é comemorada dos dias 2 a 9 de setembro, onde são homenageados feitos administrativos éticos.

2 Teoria geral da administração

Também conhecida como TGA, a Teoria Geral da Administração é o conjunto de conhecimentos a respeito das organizações e do processo de administrá-las, sendo composta por princípios, proposições e técnicas em permanente elaboração.12

A Teoria Geral da Administração começou com a "ênfase nas tarefas", na Administração Científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a "ênfase na estrutura" com a Teoria Clássica de Fayol, e com outros princípios como o Fordismo de Henry Ford e a Teoria Burocrática de Max Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista.

A Reação Humanística surgiu com a "ênfase nas pessoas", por meio da Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO). A "ênfase no ambiente" surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência. Esta, posteriormente, desenvolveu a "ênfase na tecnologia".

Cada uma dessas cinco variáveis - tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia - provocou a seu tempo uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA. Cada teoria procurou privilegiar ou enfatizar uma dessas cinco variáveis, omitindo ou relegando a um plano secundário todas as demais.

As teorias da Administração podem ser divididas em várias correntes ou abordagens.13 Dessa forma, representam uma maneira específica de encarar a tarefa e as características do trabalho da Administração.

Entretanto, Mario Manhães Mosso, demonstra a necessidade de alterarmos a cronologia bem como as próprias teorias, uma vez que, por exemplo, Alfred Chandler, pai da Teoria Contingencial, indicou sua utilização já em 1900, assim ela não poderia ser a última teoria. Bem como Frederick Taylor foi o primeiro a identificar os subsistemas de Recursos Humanos em 1911, bem antes da experiência de Hawthorne de 1927, o marco inicial da Teoria das Relações Humanas.

As Teorias Administrativas tiveram sua importância reconhecida a partir do início do século XX, quando, após o advento e consequências da Revolução Industrial, era necessário começar a se produzir em larga escala, principalmente nos países onde a produção de bens era um fato concreto e existia a urgência em organizar e controlar tal produção.

Antes desse período, as indústrias produziam artesanalmente, suas formas de produção eram rudimentares e adotavam normas próprias normas de acordo com as necessidades, independente do lugar ou época em que estivessem inseridas.

A administração como ciência é relativamente recente porque os estudos mais profundos e que realmente mudaram o perfil deste conjunto de conhecimentos, datam do final do século XIX e início do XX, quando trouxeram importância e reconhecimento desta ciência junto às demais, porque houve a verificação prática de que o desenvolvimento social e econômico passava pelas organizações, que, conforme fossem administradas, trariam progresso onde estivessem situadas.

A Teoria Geral da Administração, assim, está em fase de mutação nas suas raízes.

2.1 Os primórdios

Dentre os principais fatos que caracterizam os primórdios da Administração estão os fatos históricos, sociais, políticos e econômicos, caracterizando o cenário no qual estão contidas as organizações do passado.

As características mais marcantes nas organizações, em meados do século XVIII, estavam voltadas ao artesanato, com seus artesãos atuando em pequenas oficinas/escolas e aos profissionais autônomos. Nessa época a sociedade era diferente dos dias atuais.

A Administração recebeu influências que moldaram seu futuro caráter científico. Grandes filósofos da Idade Antiga deixaram em seus escritos, contribuições para a Administração moderna. Sócrates, em seu trabalho, cita administração como habilidade pessoal; Platão, em seu livro “A República”, expõe a forma de governo e a administração de negócios públicos; Aristóteles, quando escreveu “A Política”, fala sobre a organização do Estado e suas formas governamentais.

O Renascimento, período histórico de grande destaque para as Artes e outras ciências, trouxe contribuições em forma de métodos de produção diferenciados, e conhecimentos em documentações para melhorar o controle nas empresas que existiam.

A Administração recebeu influência também da organização da Igreja Católica, na adoção da hierarquia, disciplina, descentralização de atividades e a centralização de comando, assim como das organizações militares, que repassaram seus conceitos de disciplina, unidade de comando, estratégia e obediência à hierarquia.

No século XVIII, as tendências que o Mercantilismo havia iniciado, foram impulsionadas pela Revolução Industrial, que foi produto de dois acontecimentos: o surgimento das fábricas e a invenção da máquina a vapor e sua utilização na produção. Fez surgir uma nova forma de trabalho que modificou os padrões econômicos e sociais da época.

2.1.1 A revolução

A partir do século XIX, as mudanças nos países mais desenvolvidos, na época, Inglaterra (Europa) e Estados Unidos (América do Norte), ficaram mais concentradas nas estradas de ferro e nos empreendimentos privados (empresas particulares). As estradas apressaram a urbanização, que como consequência, exigiu a industrialização de setores de primeira necessidade: alimentação, vestuário, habitação, iluminação, etc.

Esses acontecimentos propiciaram condições favoráveis à criação de estudos científicos, porque era necessário o aperfeiçoamento da produção nas empresas. O surgimento das teorias administrativas começou neste período a suprir a ausência de bases científicas da Administração, bem como dar visibilidade e credibilidade à nova ciência.

2.1.2 O conceito dos primórdios

Após a observação por partes de diversos estudiosos, principalmente da prática administrativa, chegou-se à conclusão – baseada nos estudos de Fayol – que Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos com a finalidade de alcançar os objetivos das organizações.

Segundo Maximiano (2007), administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são as mais necessárias. O planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são considerados decisões e/ou funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto.

2.1.3 A importância das organizações

A partir do início do século XX, as organizações passaram a possuir maior complexidade para atender às necessidades da população; tornou-se imprescindível adotar os novos conhecimentos administrativos, que estavam sendo formulados para enfrentar a concorrência cada vez maior, na tentativa constante de ofertar produtos e serviços, com qualidade e menores custos.

A Administração passou a ser vista como de fundamental importância para a vida e para as organizações contemporâneas, considerando-se que a sociedade em que se vive é totalmente organizacional.

A Tecnologia da Informação passou a ter domínio, produzindo grandes avanços tecnológicos e as organizações adotaram rapidamente essas técnicas, modernizando suas estruturas.

Estes avanços e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si mesmos, não produzirão efeitos, se a qualidade da administração a ser usada nos grupos organizacionais não permitir uma boa aplicação dos recursos disponíveis, humanos e materiais.

2.2 Soluções da implantação

As funções básicas são essenciais para o administrador, como condição imprescindível para entender e atuar no mundo do trabalho do século XXI, que passa por mudanças em alta velocidade.

Todos os estudiosos, independente da área do conhecimento à qual pertençam, são unânimes em afirmar que há “muita pressa” em se buscar soluções para tudo que gera dificuldade em ser resolvido e, para resolver problemas dessa natureza, somente o conhecimento e as informações geradas por ele poderão dar a certeza de se poder contar sabiamente com as soluções solicitadas.

A administração como ciência é relativamente recente porque os estudos mais profundos e que realmente mudaram o perfil deste conjunto de conhecimentos, datam do final do século XIX e início do XX, quando trouxeram importância e reconhecimento desta ciência junto às demais, porque houve a verificação prática de que o desenvolvimento social e econômico passava pelas organizações, que, conforme fossem administradas, trariam progresso onde estivessem situadas.

Portanto, ao se tomar conhecimento da necessidade que atualmente se faz do estudo mais aprofundado da ciência administrativa, e da relevância dada ao mesmo, pode-se considerar que, no contexto social, econômico e político no qual se vive não há um único lugar no planeta que não demande ser administrado. Sem os critérios adotados atualmente pela Administração, dificilmente uma organização sobrevive. É necessário o exercício de planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

Alguns doutrinadores modernos inserem, nessa divisão, a TI (Tecnologia da Informação) e a P&D (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação). Pelo fato de a Administração ter diversas ciências como base, o Administrador disputa seu espaço com profissionais de diferentes áreas. Em Finanças, disputa espaço com Economistas e Contadores; em Marketing, disputa espaço com Publicitários; em Produção, disputa espaço com Engenheiros; em Recursos Humanos, disputa espaço com Psicólogos.

3 Habilidades do administrador

As habilidades podem ser natas ou adquiridas, ou seja, as pessoas nascem e desenvolvem habilidades próprias e outras são obtidas, de acordo com a necessidade e motivação que passarão a ter ao longo de sua existência.

Habilidade, segundo Lacombe (2003), é a capacidade que o ser humano tem de transformar os conhecimentos adquiridos em produtos ou serviços com o desempenho esperado, a partir do ensinamento praticado.

Para adquirir um bom desempenho profissional, o administrador necessita ter três tipos de habilidades, que segundo o criador dessa tipologia, Katz, são de natureza: técnica, humana e conceitual.

3.1 Tipos de habilidades

O Administrador é um solucionador de problemas, pois se encontra em um ambiente instável e suscetível a um variado leque de problemas. Ele deve atuar identificando esses problemas e apresentando soluções, portanto um Solucionador de Problemas.

Habilidade Técnica – é a maneira pela qual se compreende e domina determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento com o fazer prático, com objetos físicos e concretos; consiste em saber utilizar métodos e equipamentos necessários para realização de tarefas específicas.

Habilidade Humana – é a capacidade e aptidão de trabalhar com pessoas para obter resultados eficazes por meio delas, refere-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a capacidade de se comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos. Está relacionada à interação com pessoas e por meio delas. Implica possuir facilidade para o desenvolvimento da cooperação dentro da equipe e o encorajamento da participação dos mesmos.

Habilidade Conceitual: é a habilidade que requer maior conhecimento, pois exige visualização do conjunto organizacional com suas partes integradas, formando um conjunto harmonioso. Implica a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução de problemas.

3.2 Competências do administrador

Competência pode ser definida como a qualidade de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas.

Ainda, segundo o mesmo autor, para ser plenamente capaz de administrar uma organização, o administrador deve ter algumas competências que são essenciais: Executar as tarefas que são de sua propriedade e considerar a dependência mútua de outras funções; Trabalhar em equipe, buscando e fornecendo informações, e mantendo sua liderança; Ser proativo (trabalhar participativamente) em todos os setores da organização; Ser comunicativo, negociador e mantenedor de relações de natureza profissional e interpessoal.

Devido às rápidas mudanças do mundo corporativo, as competências terão um caráter mais durável, devendo ser mais bem fundamentadas, porque, do ponto de vista de administradores renomados, constituem o maior patrimônio pessoal, uma espécie de capital intelectual. E para ser bem-sucedido profissionalmente, necessita desenvolver três competências essenciais e duráveis – o conhecimento, a perspectiva e a atitude.

4 Organizações

Por organização, entende-se que é o agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros.

Pode-se afirmar, com propriedade, que objetivos e recursos são fatores determinantes que definem as organizações, fazendo-se compreender que a sociedade que cerca o homem é feito e organizações e que são elas que fornecem os mecanismos para se conseguir o atendimento das necessidades humanas.

4.1 Características básicas das organizações

De acordo com os seus objetivos, as organizações são criadas para obtenção de produtos e/ou serviços, com a finalidade de lucro ou não.

Possuem algumas características que são básicas e comuns a quase todas as existentes. As organizações possuem objetivos desde seu início, pois foram criadas para atender a necessidades específicas.

De acordo com Moraes (2004), os elementos humanos e materiais, que fazem parte das organizações, possuem forte ligação e interdependência do meio ambiente, no qual estão inseridas, e a este fazendo trocas constantes.

As organizações são diferentes entre si, não existem duas iguais, assim como as pessoas. Podem durar meses, décadas ou séculos, sobrevivendo aos seus fundadores, ou podem desaparecer repentinamente, pelo simples fato de que não são sistemas perfeitos. 4.2 Tipos e funções das organizações

As organizações são criadas para prover produtos e serviços, segundo Moraes (2004), e podem ser de natureza econômica ou social. De natureza econômica são as organizações que têm caráter específico de empresa e buscam finalidade lucrativa. Estas assumem riscos, e são dirigidas por uma filosofia de negócios. De natureza social são as organizações voltadas às ações comuns ou de utilidade pública, fundamentam-se na aceitação dos valores e das normas sociais, sem finalidade lucrativa.

De acordo com Maximiano (2007) estão representadas por: Organizações do Governo – que são administradas pelo governo e têm como objetivo prestar serviços à comunidade em geral, e são mantidas pela arrecadação de impostos, taxas e contribuições; Organizações Empresariais – são organizações que têm como finalidade o lucro na produção e/ou comercialização de bens e serviços, podendo ser classificadas de acordo com o seu tamanho, natureza jurídica e área de atuação.

São criadas com recursos próprios (dos proprietários em forma de capital social) e também com recursos de terceiros, como fornecedores e credores em geral (como empréstimos e financiamentos). O seu resultado é distribuído aos sócios e o restante é mantido como reservas de lucros para a empresa. Organizações do Terceiro Setor – compreende as organizações de utilidade pública, sem fins lucrativos, e são criadas por pessoas sem vínculo com o governo, entre elas estão as ONGs (organizações não-governamentais) e outras entidades com fins filantrópicos.

Para que as organizações funcionem adequadamente e atinjam seus objetivos, é necessário que as tarefas ou funções especializadas sejam executadas.

4.2.1. As principais funções organizacionais

Segundo Maximiano (2003), as principais funções organizacionais e que são coordenadas pela administração geral da empresa, são: Produção (operações) – tem como objetivo transformar insumos (matérias-primas e outros) em produtos ou serviços para suprir as necessidades dos clientes. Há três tipos de processos produtivos: produção em massa e em grandes lotes; produção por processo contínuo; e produção unitária e em pequenos lotes; Marketing – estabelece relações entre a organização e seus clientes. Abrange as diferentes atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos, distribuição, preço e promoção (publicidade e propaganda); Pesquisa e desenvolvimento – essa função tem como objetivo, transformar as informações de marketing, as melhores ideias e os avanços tecnológicos e da ciência em produtos e serviços; Finanças – atende à organização cuidando eficazmente e protegendo os seus recursos financeiros.

São de competência das finanças os investimentos, financiamentos, controle e destinação dos resultados; e, Recursos humanos – também é chamado de gestão de pessoas começa com os cuidados com a entrada de pessoas na organização, sua permanência e até a sua saída. Tem como componentes as tarefas de: planejamento, recrutamento e seleção de pessoas para a mão-de-obra necessária, treinamento e desenvolvimento, avaliação e desempenho, remuneração ou compensação, higiene, saúde e segurança, administração de pessoal e funções pós-emprego. 4.3 Eficiência e eficácia organizacional

Eficiência e eficácia são termos usados na administração para indicar o grau de desempenho de uma organização em relação ao objetivo alcançado. Pode-se dizer que a eficácia indica a realização dos objetivos propostos. Enquanto que, a eficiência está na otimização dos recursos aplicados para melhor atingir esses objetivos, com economia de recursos, sem detrimento da produtividade e qualidade dos produtos e serviços prestados.

De acordo com Maximiano, (2007, p.11), dependendo da forma como as organizações são administradas, podem se tornar “eficientes e eficazes” ou “ineficientes e ineficazes”, podendo as mesmas se tornar um problema em vez de solução.

A Ciência Administrativa contemporânea usa os conceitos de eficiência e eficácia nas organizações e faz definições nem sempre precisas de ambas as palavras, que possuem significações diferentes, mas que se completam quando usadas no contexto de conotação administrativa.

Segundo Maximiano (2000, p 115), “eficiência realiza tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível dos recursos [...] eficácia é o conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos e resultados”.

Ainda, de acordo com o mesmo autor, os termos eficácia e eficiência são usados, geralmente, para indicar o desempenho de uma organização, de acordo com as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizaram recursos. E para avaliar a eficácia é necessário usar estes termos em conjunto, deve-se conhecer o ambiente em que atuam suas necessidades, desafios e oportunidades.

5 Teoria da contingência da administração

Apesar de todo o conhecimento desenvolvido cientificamente na área administrativa, ainda não existia um ideal que se adequasse perfeitamente às organizações.

Levando-se em consideração a modernização que estava acontecendo nas organizações e no ambiente externo, a complexidade crescente do ambiente organizacional e as novas tecnologias adotadas, necessitava-se de um novo paradigma administrativo em substituição aos existentes, que já não supriam essa lacuna, as organizações passaram a cobrar soluções emergenciais.

Várias pesquisas foram feitas para verificação de modelos organizacionais que fossem mais eficazes, em diversos tipos de organizações, com o intuito de também questionar se os modelos teóricos conhecidos (Teorias: Clássica, Neoclássica, Estruturalista, etc.) e seus pressupostos estavam sendo seguidos.

Os resultados apontaram para a verificação de que não há um único e melhor meio de se organizar, e conduziram a uma nova concepção de organização: a estrutura organizacional e o seu funcionamento são dependentes da interface (fronteira compartilha por dois sistemas) com o ambiente externo.

5.1 Origens da teoria

Os estudiosos da ciência administrativa partiram para uma abordagem que enfatiza a Administração como dependente de um determinado conjunto de circunstâncias, uma situação, um contexto, para conseguir resultados almejados. Assim, segundo Chiavenato, (2003, p. 504) podemos supor que: “[Ações Administrativas] são contingentes das [Características Situacionais] para obter [Resultados Organizacionais]”.

Segundo o mesmo autor (2003), a pesquisa realizada por Paul R. Laurence e Jay W. Lorsch, sobre confrontamento entre as organizações e o ambiente, deu origem à Teoria da Contingência, em 1967. A preocupação dos autores está centrada nas características que as empresas deveriam ter, para enfrentar com eficiência, as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado. Pesquisaram dez empresas de três segmentos diferentes, e concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação nos ambientes de tarefas e integração entre os departamentos.

5.2 Abordagem e conceitos das organizações

Na Teoria da Contingência, a ênfase recai no ambiente e na tecnologia, sem desprezar as tarefas, as pessoas e a estrutura, sendo que esta última passa a ser um dos pilares dessa abordagem, que também é explicativa e descritiva.

O conceito de organização é de sistema aberto, com interação entre si e com o ambiente. As características ambientais são variáveis independentes, e as características organizacionais são variáveis dependentes. A concepção humanista é de homem complexo, que desempenha vários papéis, caracterizando estrema dinamicidade do sistema.

A abordagem contingencial procura analisar as relações dentro e entre os subsistemas, e entre a organização e seu ambiente, definindo as relações e os arranjos mais convenientes a partir de suas variáveis. Esta abordagem dá ênfase ao estilo extremamente variado das organizações, verificando continuamente como é o método de operação das mesmas por causa das constantes mudanças nas condições ambientais.

A pesquisa empírica pretendida tem um caráter estritamente pedagógico tanto em sua aplicação, como em seu uso, exclusivo em sala de aula. A finalidade específica desta pesquisa é a comparação da real necessidade e aplicação das teorias organizacionais e suas abordagens, nas organizações consultadas pelos alunos, que formam o contingente de pesquisadores.

As organizações a serem investigadas, quanto à adoção da abordagem usada em sua administração, serão contatadas pessoalmente pela professora da disciplina e pela coordenação do Curso Técnico em Administração, para explicitação do processo investigativo, bem como de suas fases.

5.3 Teoria comportamental

A elaboração de formulário (questionário) próprio e específico para este fim estará a cargo da professora responsável e deverá ser aplicado pelos alunos pesquisadores. Após serem concluídos os procedimentos de apresentação, investigação, questionamentos de dúvidas, orientação do professor, preenchimento de formulário e tabulação de dados, o aluno deverá escrever seu relatório de conclusão.

Os relatórios depois de corrigidos e impressos em três cópias – uma para o aluno, uma para a coordenação de curso e outra para a empresa consultada/pesquisada – serão avaliados como trabalhos de conclusão do semestre, e também as fases de pesquisa, onde serão observados, a saber: a concisão do texto, interesse, participação, pontualidade, assiduidade e seriedade de propósito, como critérios avaliativos.

A Teoria Comportamental é um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, da qual mesmo fazendo críticas, apropriou-se de seus conceitos, utilizando-os como base para se fundamentar.

O livro “O comportamento Administrativo”, de Hebert A. Simon, de 1947, marca o início e as origens da Teoria Comportamental, fazendo reservas críticas à Teoria Clássica e a algumas das ideias da Teoria das Relações Humanas, que posteriormente adotou com algumas correções, ampliando conceitos e diversificando a essência dos mesmos (CHIAVENATO, 2003). Um dos fundamentos da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana, onde a teoria administrativa recebeu vultosa contribuição.

Segundo Chiavenato (2003), a teoria comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas, para explicar o comportamento organizacional. Os autores dessa Teoria verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas, para conhecer melhor o seu comportamento e poder usar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

5.3.1 Abordagem e conceituação das organizações

A Teoria Comportamental tem seus principais fundamentos a partir dos estudos e abordagem das ciências do comportamento humano individual, para explicar como as pessoas se comportam organizacionalmente. Esta Teoria, também conhecida como Teoria Behaviorista (behaviorial sciences approach), por causa dos estudos sócio psicológicos feitos por seus autores, a maioria norte-americanos, aprofundou os estudos no campo da motivação humana, na qual prestou muitas contribuições à teoria administrativa.

Nesta abordagem, os estudiosos verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para entender o seu comportamento e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida, dentro das organizações (CHIAVENATO, 2003). A Teoria Comportamental tem abordagem explicativa e descritiva, atuando nas organizações, formal e informalmente.

5.4 Teoria comportamental

A Teoria Comportamental em administração possui ênfase nas pessoas e no ambiente e, oferta uma variedade de estilos de Administração direcionados às organizações e aos administradores em geral, que dependem de suas convicções para estruturar os trabalhos a serem feitos nas organizações.

Dentro dos estudos sobre motivação organizacional, destaca-se os de Abraham Maslow (1908-1970), segundo os quais as necessidades humanas estão organizadas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Segundo Maslow, “as necessidades estão classificadas em fisiológicas (mais baixas na hierarquia piramidal), de segurança, sociais, de estima e de auto realização (mais elevadas na hierarquia). As necessidades assumem formas que variam de acordo com o indivíduo”.

Nesta Teoria, a concepção é de um homem administrativo, tomador de decisões quanto à participação nas organizações.

5.4.1. Principais representantes

Em uma consideração à Teoria Estruturalista, com seus pressupostos de aspectos e suas limitações, pode-se afirmar que é mais uma corrente do pensamento administrativo que trouxe à luz do conhecimento científico, uma análise e valiosos conceitos utilizados para elucidação de problemas organizacionais.

A Teoria Estruturalista, como tudo na sociedade contemporânea, possui um processo dinâmico e de transição na busca constante do modelo ideal de teoria organizacional que resolva os impasses criados pelas organizações atuais.

Conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses contrários e, portanto, que podem se chocar. Para os estruturalistas, os conflitos, nem todos desejáveis, são elementos geradores de mudanças e das inovações na organização. Na Teoria estruturalista, conflito e cooperação são como dois aspectos da atividade sócio organizacional, e um dos propósitos da Administração deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos, ou criar condições para que os mesmos possam ser controlados e dirigidos para canais úteis e produtivos

5.4.2 Abordagem e conceitos das organizações

A Teoria Estruturalista tem como objetivo principal, o estudo das organizações, fundamentalmente na estrutura interna e na interação com outras organizações, que são as unidades sociais e são concebidas para cumprir e atingir objetivos específicos, mantendo relações estáveis a fim de viabilizar o conjunto de metas propostas.

A análise das organizações sob a ótica estruturalista é feita dentro de uma abordagem global e com a dualidade que sua origem compreende; a organização que pode ser formal e informal e abrange os mais diversos tipos de organizações, com o sistema de recompensa e sanções, materiais e sociais, centradas no comportamento organizacional.

Nesta abordagem, o sistema social é intencionalmente construído e reconstruído porque as organizações são sistemas em constante mutação e a concepção é de homem organizacional que vive dentro das organizações, onde os conflitos são inevitáveis.

5.5 Teoria burocrática

A Teoria da Burocracia surgiu na década de 1940, para suprir as críticas das teorias organizacionais existentes, especialmente a Teoria Clássica (excesso de mecanicismo) e a Teoria das Relações Humanas (sociológica e utópica em demasia).

Segundo Chiavenato (2003), a origem da Burocracia data da Antiguidade, como visto nos primórdios da Administração, porém foi a partir da descoberta dos estudos de Max Weber, sociólogo e economista alemão, autor da Sociologia da Burocracia, e com a tradução inglesa e a divulgação nos EUA desses estudos, que a Administração e seus estudiosos, apropriaram-se dos conceitos da teoria weberiana adaptando-a aos pressupostos organizacionais administrativos da época. As falhas práticas das Teorias acima citadas, a necessidade de um modelo organizacional mais racional, o crescimento desordenado e a complexidade das empresas foram os fatos que mais contribuíram para o surgimento da Teoria da Burocracia.